ROBBINS

ADMINISTRACIÓN 13E

COULTER



ADMINISTRACIÓN

13E

ADMINISTRACIÓN 13E

Stephen P. Robbins
San Diego State University

Mary Coulter
Missouri State University

Con la colaboración de

Joseph J. Martocchio
University of Illinois

Lori K. Long
Baldwin Wallace University

TRADUCCIÓN

Leticia Esther Pineda Ayala
Traductora especialista en temas
de administración

REVISIÓN TÉCNICA

Diana Marcela Romo Villaseñor
Universidad de Guadalajara

María Teresa Carrillo Gómez
Centro Universitario de Ciencias
Económico Administrativas (CUCEA)
Universidad de Guadalajara



Datos de catalogación bibliográfica

ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY
Administración
Decimotercera edición
Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2018
ISBN: 978-607-32-4337-7
Área: Administración
Formato: 21.5 × 27.5 cm Páginas: 752

Administración

Authorized translation from the English language edition entitled *Management, 14th edition*, by Stephen P. Robbins & Mary Coulter, published by Pearson Education Inc., Publishing as Prentice Hall, Inc., Copyright © 2018. All rights reserved. ISBN 978-0-13-4527604

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada *Management, 14ª edición*, por Stephen P. Robbins & Mary Coulter, publicada por Pearson Educación Inc., publicada como Prentice Hall, Inc., Copyright © 2018. Todos los derechos reservados.

Edición en español
Dirección general: Sergio Fonseca ■ **Dirección de innovación y servicios educativos:** Alan David Palau ■ **Gerencia de contenidos y servicios editoriales:** Jorge Luis Íñiguez ■ **Coordinador de desarrollo de contenidos:** Lilia Moreno ■ **Especialista en contenidos de aprendizaje:** Yanith Betsabé Torres Ruiz ■ **Coordinación de arte y diseño:** Mónica Galván ■ **Editor de desarrollo:** Bernardino Gutiérrez Hernández ■ **Traducción:** Leticia Esther Pineda Ayala ■ **Corrección de estilo:** Agustín Cacique Valadez ■ **Gestor de arte y diseño:** José Hernández Garduño ■ **Lectura de pruebas:** Guillermo González ■ **Composición y diagramación:** Servicios Editoriales 6Ns.

Esta edición en español es la única autorizada.

Contacto: soporte@pearson.com

Decimotercera edición, 2018

ISBN LIBRO IMPRESO: 978-607-32-4337-7
ISBN LIBRO E-BOOK: 978-607-32-4336-0

Impreso en México. *Printed in Mexico*.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 – 21 20 19 18

D.R. © 2018 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Avenida Antonio Dovalí Jaime núm. 70
Torre B, Piso 6, Colonia Zedec Ed. Plaza Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón, México, Ciudad de México, C. P. 01210

www.pearsonenespañol.com



Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

Pearson Hispanoamérica
Argentina ■ Belice ■ Bolivia ■ Chile ■ Colombia ■ Costa Rica ■ Cuba ■ República Dominicana ■ Ecuador ■ El Salvador ■ Guatemala ■ Honduras ■ México ■ Nicaragua ■ Panamá ■ Paraguay ■ Perú ■ Uruguay ■ Venezuela

A mi esposa Laura
Steve

A mi esposo Ron
Mary

Acerca de los autores



STEPHEN P. ROBBINS Obtuvo su doctorado en la University of Arizona. Trabajó para Shell Oil Company y para Reynolds Metals Company, y ha sido profesor en la University of Nebraska en Omaha, la Concordia University en Montreal, la University of Baltimore, la Southern Illinois University en Edwardsville y la San Diego State University, donde actualmente es profesor emérito de administración.

Las líneas de investigación del doctor Robbins incluyen los conflictos, el poder y las políticas en las organizaciones; la toma de decisiones conductual y el desarrollo de habilidades interpersonales eficaces. Sus artículos sobre éstos y otros temas se han publicado en revistas científicas tales como *Business Horizons, California Management Review, Business and Economics Perspectives, International Management, Management Review, Canadian Personnel and Industrial Relations* y *The Journal of Management Education.*

El doctor Robbins es el autor de los libros de texto más vendidos en el mundo en temas de administración y comportamiento organizacional. Sus libros han vendido más de 7 millones de ejemplares y han sido traducidos a 20 idiomas. En la actualidad, sus obras se utilizan en más de 1500 colegios y universidades estadounidenses, así como en cientos de instituciones educativas de Canadá, Latinoamérica, Australia, Nueva Zelanda, Asia, Europa y el mundo árabe.

El doctor Robbins también participa en competencias de pista de alto rendimiento. Desde que cumplió 50 años, en 1993, ha ganado 23 campeonatos estadounidenses y 14 títulos mundiales. En 2005 fue incluido en el Salón de la Fama del U.S. Masters' Track & Field.



MARY COULTER Obtuvo su doctorado en la University of Arkansas. Antes de graduarse, desempeñó diferentes labores, como profesora de bachillerato, asistente legal y planeadora de programas gubernamentales. Ha trabajado como profesora en Drury University, la University of Arkansas, Trinity University y Missouri State University, donde actualmente es profesora emérita de administración. Además de la obra *Administración*, la doctora Coulter ha publicado otros libros con Pearson, incluyendo *Fundamentals of Management* (con Stephen P. Robbins), *Strategic Management in Action* y *Entrepreneurship in Action.*

Cuando no está ocupada escribiendo, la doctora Coulter disfruta caminar en sus jardines de flores, preparar recetas de nuevos platillos, leer todo tipo de literatura y compartir muchas actividades con su esposo Ron, sus hijas y sus yernos Sarah y James, Katie y Matt, y de manera especial con sus dos nietos Brooklyn y Blake, la principal fuente de gozo en su vida.

Contenido breve

Contenido

Capítulo 17: Ser un líder eficaz 554

Parte 5: Práctica administrativa 588

Parte 6 Control 594

Capítulo 18: Vigilancia y control 594

Prefacio

El libro que tiene frente a usted es uno de los textos de introducción a la administración más conocidos en el mundo, es utilizado por varios cientos de universidades en Estados Unidos. Se ha traducido a idiomas como español, francés, ruso, alemán, bahasa, coreano y chino; y se han realizado adaptaciones para Australia, Canadá, India y el mundo árabe.

Al tratarse de un libro de texto que se publicó por primera vez en 1984 —en un mercado abarrotado, donde actualmente existen varias docenas de opciones— ¿por qué *Administración* de Robbins y Coulter ha sido tan popular y ha permanecido durante tanto tiempo? Creemos que son tres las características que nos distinguen: la cobertura de temas contemporáneos, su facilidad de lectura y su relevancia.

Cobertura de temas contemporáneos

Siempre nos hemos sentido orgullosos de abordar en este libro los temas y las investigaciones más recientes sobre la administración. Durante la preparación de cada edición revisamos cuidadosamente las publicaciones académicas y las revistas de negocios con la finalidad de identificar los temas de actualidad que los estudiantes necesitan conocer. Por ejemplo, en ediciones previas de este libro, se analizaron por primera vez temas como los equipos autoadministrados, inteligencia emocional, administración de libro abierto, sustentabilidad, emprendimiento social, objetivos extendidos, fuerza laboral contingente, carreras autoadministradas, tecnología portable, datos masivos y pensamiento de diseño.

Esta edición continúa con la tradición al incluir una nueva sección sobre la innovación disruptiva. Pareciera que ningún tema es más actual e importante para los estudiantes de hoy que saber enfrentar los grandes cambios estructurales que están ocurriendo en industrias tan diversas como los automóviles, los hoteles, la banca, las cadenas de televisión o la publicación de libros. De hecho, son pocas las industrias que no están siendo amenazadas por la innovación disruptiva. En el capítulo 7 se define la innovación disruptiva, se explica por qué es importante, se describe quiénes son vulnerables y se analiza su implicación para los empresarios, gerentes corporativos y para la planeación de la propia carrera profesional.

Principales cambios en esta edición

- El capítulo 7, acerca de los cambios en la administración, se amplió para incluir un análisis de la innovación disruptiva como un importante impulsor del cambio.
- El módulo de la parte 2 que trata sobre la creación y dirección de iniciativas empresariales, ahora es un capítulo independiente (capítulo 10). Al asignarles todo un capítulo se amplió el análisis, se añadieron aplicaciones al final del capítulo y se reconoció la importancia de las iniciativas empresariales.
- Los dos capítulos sobre diseño organizacional se combinaron en uno solo (capítulo 11) en respuesta a los comentarios de usuarios y revisores. Se conservan los conceptos fundamentales que los estudiantes deben conocer.
- Se añadió a lo largo del libro la sección “Confidencialidad en el lugar de trabajo”, donde se describen desafíos y dificultades que habitualmente enfrentan los empleados en sus empresas.
- Se agregaron oportunos temas de actualidad, como el Internet de las cosas, la retroalimentación en tiempo real y la elección de los medios de comunicación apropiados, entre otros.
- Se añadieron docenas de ejemplos actuales para ilustrar las prácticas y los desafíos de la administración que enfrentan las organizaciones bien establecidas y las nuevas empresas, las compañías grandes y pequeñas, así como las organizaciones de servicios y de tecnología.

Facilidad de lectura

Todos los autores afirman que sus libros son fáciles de leer, pero la realidad es que pocos realmente lo son. Desde la primera edición nos dimos a la tarea de lograr que el campo de la administración fuera interesante y atractivo para el lector. ¿Cómo lo hicimos?

Primero buscamos un estilo de redacción coloquial; queríamos que pudiera leerse de la misma forma que habla la gente. En segundo lugar, utilizamos una gran cantidad de ejemplos. Como aprendió el principal autor de este libro desde los inicios de su carrera como profesor, los estudiantes no recuerdan teorías, sino historias. Por lo tanto, este libro incluye una gran cantidad de ejemplos.

Un libro bien escrito debe ser útil en todos los niveles de educación superior, desde universidades públicas hasta programas de posgrado y durante más de 30 años este libro lo ha logrado. Esta obra se utiliza en universidades públicas y privadas, por estudiantes de licenciatura tanto de universidades regionales como de universidades financiadas por los gobiernos, así como en una gran cantidad de programas de posgrado.

Relevancia

Es poco probable que los estudiantes se sientan motivados si piensan que un curso y su libro de texto son irrelevantes para sus metas profesionales. Hemos abordado ese desafío de varias maneras. Incluimos una nueva sección importante llamada *Confidencialidad en el lugar de trabajo*, la cual se diseñó para hacer que este libro sea más significativo para los alumnos que no estudian la carrera de administración. También deseamos destacar cuatro ventajas adicionales, que le han dado este libro una reputación de practicidad.

Proporcionar valor a los alumnos que no estudian la carrera de administración. En esta nueva edición se incluye la sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*, que marca una diferencia con lo que generalmente se incluye en los libros tradicionales de introducción a la administración.

Desde hace mucho tiempo los autores han escuchado quejas acerca de los cursos introductorios a la administración de parte de estudiantes de carreras como contabilidad, finanzas y marketing. Como lo expresó un estudiante de contabilidad: "¿Por qué necesito tomar un curso de administración? ¡No me interesa convertirme en administrador!" Aun cuando es posible que ese estudiante de contabilidad algún día dirija un equipo de auditores o administre una oficina en una empresa de contabilidad, comprendemos que los alumnos que no estudian administración cuestionen la relevancia que tiene este curso para sus metas profesionales. Escuchamos y respondimos.

Procuramos que los contenidos de esta nueva edición sean relevantes para cualquier estudiante que planea trabajar en una organización. Sin importar si una organización tiene tres o 300 000 empleados, existen desafíos comunes que enfrenta cualquier trabajador. Hemos investigado esos desafíos e identificamos casi una docena y media de los retos más frecuentes. El resultado es la sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo* que aparece a lo largo de todo el libro. Por ejemplo, usted encontrará sugerencias para enfrentarse a las políticas organizacionales, al estrés laboral, a un jefe abusivo o poco comunicativo y para responder a una revisión del desempeño injusta.

Conocimientos de gerentes reales. Una de las características que ha distinguido la obra de Robbins y Coulter durante más de 15 años son sus gerentes "reales". La retroalimentación de los estudiantes nos indica que aprecian aprender de la labor que realizan gerentes reales en sus empleos cotidianos. En los recuadros denominados *En la práctica*, diversos gerentes responden a situaciones problemáticas. En los recuadros *El líder hace la diferencia*, se presenta una variedad de ejecutivos globales, cuyos conocimientos y habilidades han influido significativamente en los resultados de las organizaciones.

Enfoque en las habilidades. Los estudiantes de hoy necesitan conocimiento (saber) y habilidades (hacer). Los alumnos desean salir de las clases sabiendo de qué se trata la administración, pero también con las habilidades necesarias para ser exitosos en los centros laborales de la actualidad. En respuesta a esto, usted encontrará varias secciones diseñadas para desarrollar la pericia. Las viñetas que abren los capítulos, llamadas *Su desarrollo profesional*, cubren diversas habilidades, desde la administración del tiempo y la conciencia de uno mismo hasta saber proporcionar retroalimentación de manera profesional y estar preparado para el cambio. Estas viñetas incluyen información acerca de la habilidad. Asimismo, al final de cada capítulo encontrará más ejercicios que proporcionan un análisis detallado de otras habilidades y brindan a los estudiantes oportunidades para practicarlas.

Mirar hacia el futuro. Los estudiantes pasarán la mayor parte de su vida laboral trabajando en entornos laborales que probablemente serán muy diferentes a como los conocemos actualmente. Para ayudarlos a prepararse para ese futuro, incluimos a lo largo del libro la sección *Perspectiva del futuro*, donde se describe la forma como la administración y las organizaciones podrían cambiar durante los próximos 15 a 20 años. Aun cuando nadie sabe con exactitud cómo será el futuro,

ciertas tendencias actuales proporcionan información sobre la forma que podría adoptar el trabajo en el futuro. Para vislumbrar el futuro, nos basamos en investigaciones y pronósticos recientes.

Cambios por capítulo

Capítulo 1
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Manejo de las políticas organizacionales
- Nueva sección *En la práctica*
- Nuevo *Dilema ético*
- Nuevos ejemplos
- Nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre el Reto de la cubeta de hielo para la ELA

Capítulo 2
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Tomar buenas decisiones
- Nuevos ejemplos
- Nueva sección *Perspectiva del futuro*: Decisiones de *crowdsourcing*
- Nuevas secciones *FYI*
- Nuevo *Dilema ético*
- Actualización de la Práctica de habilidades, nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre Wendy's y el uso de tecnología para tomar decisiones sobre la ubicación de sus tiendas

Capítulo 3
- Nueva sección *El líder hace la diferencia*: Indra Nooyi (Pepsi)
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *En la práctica*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Adaptación a un nuevo puesto o equipo de trabajo
- Nuevos ejemplos
- Actualización de la Práctica de habilidades, nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre la cultura organizacional en Netflix

Capítulo 4
- Nueva viñeta inicial *Su desarrollo profesional*
- Actualización de la sección *Perspectiva del futuro*: Comunicación en un mundo conectado
- Nueva sección *El líder hace la diferencia*: Lucy Peng (Alibaba)
- Nuevas secciones *FYI*
- Nuevos ejemplos
- Nuevo *Dilema ético*
- Actualización de la Práctica de habilidades, nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre la expansión internacional en Tableau, una empresa de tecnología

Capítulo 5
- Nueva sección *Perspectiva del futuro*: Diversidad de pensamiento
- Nuevas secciones *FYI*
- Nuevos ejemplos
- Nueva sección *En la práctica*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Manejo de la diversidad
- Nuevo *Dilema ético*
- Actualización de la Práctica de habilidades, nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre mujeres gerentes en empresas de juguetes

Capítulo 6

- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal
- Nuevos ejemplos
- Nueva sección *En la práctica*
- Nuevo *Dilema ético*
- Actualización de la Práctica de habilidades, nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre problemas éticos en Volkswagen

Capítulo 7

- Nueva viñeta inicial *Su desarrollo profesional*
  Nueva sección *Perspectiva del futuro*: El Internet de las cosas
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Afrontamiento del estrés laboral
- Nuevos ejemplos
- Nueva sección *En la práctica*
- Nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre el iPhone como disruptor de la tecnología

Capítulo 8

- Nueva sección *Perspectiva del futuro*: Uso de los social media para explorar el entorno
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Cuando usted enfrenta la falta de instrucciones claras
- Nuevos ejemplos
- Nueva sección *En la práctica*
- Nuevo *Dilema ético*
- Nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre los desafíos que enfrenta FedEx por el envío de paquetes en días festivos

Capítulo 9

- Nueva sección *El líder hace la diferencia*: Mary Barra (GM)
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Desarrollo de una estrategia para la carrera profesional
- Nuevos ejemplos
- Nueva sección *En la práctica*
- Nuevo *Dilema ético*
- Nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre la estrategia de Costco

Capítulo 10

- Nueva viñeta inicial *Su desarrollo profesional*
- Nueva sección *El líder hace la diferencia*: Mark Zuckerberg (Facebook)
- Nueva sección *Perspectiva del futuro*: El crecimiento de los negocios sociales
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *En la práctica*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Manejo de riesgos
- Nuevos ejemplos
- Nuevo *Dilema ético*
- Nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nueva Práctica de habilidades: Desarrolle determinación
- Nuevo Caso de aplicación sobre el miedo al fracaso y un negocio social singular

Capítulo 11

- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Lidiar con múltiples jefes

- Nuevos ejemplos
- Nueva actividad en la sección *Trabajo en equipo*

Capítulo 12
- Nueva viñeta inicial *Su desarrollo profesional*
- Nueva sección *Perspectiva del futuro*: Gamificación de los RH
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *En la práctica*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Búsqueda de empleo
- Nuevos ejemplos
- Actualización de estadísticas
- Actualización de la Práctica de habilidades, nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre las prácticas de contratación en la Mayo Clinic

Capítulo 13
- Nueva sección *El líder hace la diferencia*: Doctora Dara Richardson-Heron (YWCA USA)
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *En la práctica*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Manejo de los colegas difíciles
- Nuevos ejemplos
- Nuevo *Dilema ético*
- Actualización de la Práctica de habilidades, nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre los equipos autoadministrados en W.L. Gore y Associates

Capítulo 14
- Nueva viñeta inicial *Su desarrollo profesional*
- Nueva sección *Perspectiva del futuro*: No más perdidos en la traducción
- Nueva sección *El líder hace la diferencia*: Angela Ahrendts (Apple)
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Un jefe poco comunicativo
- Nuevos ejemplos
- Nueva sección *En la práctica*
- Nueva Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades de presentación
- Nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre retroalimentación del desempeño en Amazon

Capítulo 15
- Nueva sección *El líder hace la diferencia*: Carolyn McCall (easyJet)
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *En la práctica*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Un jefe abusivo
- Nuevos ejemplos
- Nuevo *Dilema ético*
- Nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre Virgin Group

Capítulo 16
- Nueva sección *El líder hace la diferencia*: Susan Wojcicki (YouTube)
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Percepción de recibir un salario injusto
- Nuevos ejemplos
- Nueva sección *En la práctica*
- Actualización de la Práctica de habilidades, nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*

Capítulo 17
- Nueva sección *El líder hace la diferencia*: Doctor Delos “Toby” Cosgrove (Cleveland Clinic)
- Nuevas secciones *FYI*

- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Un jefe microadministrador
- Nuevos ejemplos
- Nueva sección *En la práctica*
- Nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre el desarrollo del liderazgo en L'Oréal

Capítulo 18
- Nueva sección *Perspectiva del futuro*: Retroalimentación en tiempo real
- Nuevas secciones *FYI*
- Nueva sección *En la práctica*
- Nueva sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*: Cómo responder a una revisión del desempeño injusta
- Nuevos ejemplos
- Nuevo *Dilema ético*
- Actualización de la Práctica de habilidades, nuevas actividades en las secciones *Trabajo en equipo* y *Mi turno de ser gerente*
- Nuevo Caso de aplicación sobre los problemas de alimentos contaminados en Chipotle y los programas Traiga su propio dispositivo

Para los estudiantes que toman un curso de administración:

De qué trata este curso y por qué es importante

Este curso, y este libro, tratan de la administración y de los gerentes. Todas las organizaciones (sin importar su tamaño, tipo o ubicación) necesitan gerentes. Y no hay duda de que el mundo que enfrentan los gerentes ha cambiado, está cambiando y continuará haciéndolo. La naturaleza dinámica de las organizaciones actuales conlleva *tanto* recompensas *como* dificultades para los individuos que se encargan de administrarlas. La administración es una materia dinámica, y un libro que hable de ella debe reflejar esos cambios para ayudar a los estudiantes a prepararse para administrar bajo las condiciones de hoy. Escribimos esta nueva edición de *Administración* para proporcionarle la mayor información posible sobre lo que significa ser un gerente que enfrenta el cambio y para brindarle la mejor preparación para esa realidad.

Sin embargo, no todos los estudiantes buscan una carrera en administración. E incluso si usted aspira a ser gerente es probable que todavía falten entre cinco y diez años para que logre tener un puesto gerencial. Por lo tanto, tiene razón si piensa que tomar un curso de administración ahora implica adelantarse a los acontecimientos. Lo sabemos. Para responder a sus preocupaciones, agregamos nuevos materiales al libro, los cuales son importantes y relevantes para todos aquellos que trabajan en una organización, ya sean gerentes o no gerentes. La sección de "Confidencialidad en el lugar de trabajo" identifica, analiza y ofrece sugerencias para enfrentar los principales desafíos que, según las encuestas, aquejan más a los empleados. Usted encontrará que esas secciones son valiosas para ayudarlo a sobrevivir y a progresar en su lugar de trabajo. Sin embargo, nos sorprende que este tema pocas veces se aborda en los programas de negocios. Nos parece que lo natural es incluir esos desafíos en un curso de introducción a la administración, así como brindar lineamientos para solucionarlos.

Recursos para el profesor

Los siguientes complementos están disponibles para los profesores que adopten este libro como texto en sus cursos:

- Manual de recursos para el profesor (en inglés)
- Banco de exámenes (en inglés)
- Presentaciones de PowerPoint

Para mayor información y para tener acceso a estos materiales visite el siguiente sitio web: web www.pearsonenespañol.com/robbins; asimismo, consulte a su Asesor de Servicios de Aprendizaje Pearson para obtener la contraseña de descarga.

Agradecimientos

Todos los autores confían en los comentarios que les hacen sus revisores, y los nuestros en particular han sido de enorme utilidad. Deseamos agradecer a las siguientes personas por sus útiles comentarios y sugerencias:

Michael Alleruzzo, *St. Joseph University, PA*

Matthias Bollmus, *Carroll University, WI*

Brione Burrows, *Central Georgia Tech, GA*

M. Suzanne Clinton, *University of Central Oklahoma, OK*

Dana J. Frederick, *Missouri State University, MO*

Julia M. Fullick, *Quinnipiac University, CT*

Karl Giulian, *Atlantic Cape Community College, NJ*

Dan Morrell, *Middle Tennessee State University, TN*

L. Renee Rogers, *Forsyth Technical Community College, NC*

Ha sido maravilloso trabajar con el equipo de Pearson, ¡como siempre! Este equipo de editores, expertos en producción, gurús de la tecnología, diseñadores, especialistas en marketing, representantes de ventas y empleados de almacén, trabajaron arduamente para convertir nuestros archivos en un libro de texto y en su versión digital, así como en asegurarse de que esté a disposición de los profesores y los estudiantes. No habríamos podido lograrlo sin su ayuda. Nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que dejaron este libro "listo", incluyendo a Stephanie Wall, Kris Ellis-Levy, Claudia Fernandes, Hannah Lamarre y Nancy Moudry, así como a Kathy Smith y al equipo de Cenveo. Todos ustedes son profesionales consumados, genuinamente comprometidos con la misión de publicar los mejores libros de texto. Nos ha dado mucho gusto que formaran parte de nuestro equipo.

Por último, Steve y Mary desean agradecer a Joe Martocchio, de la University of Illonois y a Lori Long, de Baldwin Wallace University, por su apoyo para esta revisión. Su trabajo fue fundamental para actualizar las investigaciones, los ejemplos, los recuadros, las secciones de desarrollo de habilidades y los casos. Esta revisión no habría sido posible sin su ayuda. Les agradecemos mucho.

Capítulo 1

Los gerentes y usted en el lugar de trabajo

Su desarrollo profesional



Fuente: valentint/Fotolia

Una de las claves para que sea exitoso como gerente y en su desarrollo profesional es contar con habilidades para administrar el tiempo.

Los fundamentos para administrar su tiempo

¿Está OCUPADO? ¿Pareciera que siempre tiene mucho que hacer y que nunca termina o que no lo termina a tiempo porque hace las cosas en el último momento, bajo mucha presión y estrés? Si usted es como la mayoría de las personas, la respuesta a esas preguntas es ¡SÍ! Bueno, tal vez en un libro sobre administración debemos hacer algo al respecto concentrándonos en un aspecto que puede ser sumamente útil… ¡LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO! El tiempo es un recurso único y uno de los recursos más valiosos con los que usted cuenta. El tiempo también es un recurso limitado. En primer lugar, si se desperdicia nunca se recupera. La gente habla de ahorrar tiempo, pero en realidad el tiempo no puede ahorrarse. En segundo lugar, a diferencia de otros recursos como el dinero o el talento, que están distribuidos de forma inequitativa en el mundo, el tiempo es un recurso con igualdad de oportunidades. Cada individuo recibe exactamente la misma cantidad de tiempo: 24 horas al día o 168 horas por semana. Como sin duda habrá observado, algunas personas utilizan su cuota de una manera mucho más eficiente. No es raro escuchar a otras personas decir que necesitan horas adicionales para hacer todas sus cosas, pero eso no es más que una vana ilusión. Comprométase a mejorar su capacidad para administrar esas 168 horas ¡y así podrá ser más eficiente y eficaz en su vida personal y profesional! Las siguientes son algunas sugerencias que le ayudarán a utilizar mejor su tiempo:

*1. **Elabore y continúe elaborando una lista de todas sus metas actuales, futuras y de rutina.** Indique qué necesidades deben cubrirse cada día, semana y mes.*

*2. **Ordene sus metas según su importancia.** No todas las metas tienen la misma importancia. Dadas sus limitaciones de tiempo, deberá asegurarse de dar prioridad a las metas más relevantes.*

*3. **Enumere las actividades o tareas necesarias para lograr sus metas.** ¿Qué acciones específicas necesita tomar para lograr sus metas?*

*4. **Divida esas actividades o tareas en categorías utilizando una clasificación A, B y C.** Las A son las tareas importantes y urgentes. Las B son las tareas importantes o urgentes, pero no ambas cosas. Las C son las tareas rutinarias; no son importantes ni urgentes, pero deben realizarse.*

Objetivos de aprendizaje

HABILIDADES ADQUIRIDAS

1.1 ***Describir*** *qué son los gerentes y los lugares donde laboran.*

- **Saber cómo** *administrar su tiempo.*

1.2 ***Explicar*** *por qué los gerentes son importantes para las organizaciones.*

1.3 ***Describir*** *las funciones, los roles y las habilidades de los gerentes.*

- **Desarrollar sus habilidades** *siendo consciente de las políticas.*

1.4 ***Describir*** *los factores que están reconformando y redefiniendo el trabajo de los gerentes.*

1.5 ***Explicar*** *el valor que tiene estudiar administración.*

5. Programe sus actividades o tareas de acuerdo con las prioridades que ha establecido. *Prepare un plan diario. Cada mañana o al final del día laboral anterior, haga una lista de las cinco cosas más importantes que quiere hacer durante el día. Después establezca prioridades para las actividades de la lista con base en su importancia y urgencia.*

6. Planee su lista de actividades por hacer cada día, incluyendo una combinación de tareas A, B y C. *Y lo mejor es distribuir los tres tipos de tareas a lo largo de su día para que no se agrupen las actividades más demandantes. Asimismo, sea realista con respecto a lo que puede lograr durante un tiempo dado.*

7. Reconozca que la tecnología le facilita mantenerse conectado. *Piense por un momento en la cantidad de llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes de texto, publicaciones en social media y visitantes no programados que recibe en un día habitual. Algunos son esenciales para las tareas que realiza, mientras que otros lo distraen y no requieren de atención inmediata. Establezca la prioridad de esta información de acuerdo con su importancia.*

8. Comprenda que las prioridades pueden cambiar en el transcurso del día o de la semana. *La información nueva podría modificar la importancia o urgencia de una tarea. A medida que reciba nueva información, reordene su lista de prioridades y actúe en consecuencia.*

9. Recuerde que su meta consiste en terminar su trabajo de la forma más eficiente y eficaz posible. *No se trata de volverse un experto en la creación de listas de actividades. ¡Descubra lo que funciona mejor para usted y úselo!*

Como muchos estudiantes, es probable que usted haya tenido un empleo (o dos) en un momento u otro al cursar sus estudios. Además, independientemente del lugar en donde lo haya hecho, lo más seguro es que sus experiencias laborales se hayan visto influenciadas por las aptitudes y habilidades de su gerente. ¿Cómo son los gerentes exitosos en la actualidad y qué habilidades deben tener para enfrentar los problemas y desafíos implícitos en la administración del siglo XXI? Este texto trata del importante trabajo administrativo que llevan a cabo los gerentes. La realidad que afrontan los gerentes actuales (y que podría incluirlo a usted en el futuro próximo), es que el mundo está transformándose. En los ámbitos laborales de todo tipo (oficinas, tiendas,

Nota para el lector: las cantidades monetarias referidas están expresadas en dólares americanos.

laboratorios, restaurantes, fábricas, etcétera), los gerentes se enfrentan a expectativas cambiantes y a nuevas formas de manejar a los empleados y organizar el trabajo. En este capítulo se presenta el tema de los gerentes y la administración al analizar: 1. quiénes son los gerentes y en dónde trabajan, 2. por qué los gerentes son importantes y 3. cuál es su labor. Por último, cerraremos el capítulo: 4. analizando los factores que están reconformando y redefiniendo el trabajo gerencial y 5. comentando por qué es importante estudiar administración.

¿QUIÉNES son los gerentes y en dónde trabajan?

OA1.1 Es muy probable que los gerentes no sean quienes creemos ni lo que podríamos esperar. Los hay desde 18 y hasta más de 80 años de edad; dirigen grandes corporaciones, empresas de tamaño medio y negocios de nueva creación; se les encuentra en dependencias gubernamentales, hospitales, organismos sin fines de lucro, museos, escuelas e incluso en organizaciones no tradicionales, como campañas políticas y giras musicales. Hay gerentes realizando labores administrativas en todos los países. Además, algunos de ellos son gerentes de nivel alto y otros lo son de primera línea. Asimismo, en la actualidad hombres y mujeres por igual pueden desempeñar cargos gerenciales; sin embargo, el número de mujeres que ocupan posiciones de alto nivel sigue siendo bajo; en 2014 únicamente 24 (4%) mujeres eran directoras generales de las compañías de Fortune 500.[1] De manera similar, sólo 20 (4%) eran individuos de grupos minoritarios. Incluso en lo que respecta a los roles de liderazgo gubernamentales, los hombres superan por mucho a las mujeres en el Senado y en el Parlamento de Estados Unidos, donde representan aproximadamente 20 por ciento del total de funcionarios elegidos.[2] Lo cierto es que sin importar en dónde trabajen o cuál sea su sexo, los gerentes tienen empleos emocionantes y muy desafiantes.



El director general de Carnival Corporation, Arnold Donald, es el gerente de mayor nivel de la línea de cruceros más grande del mundo, con más de 100 000 empleados provenientes de diferentes culturas y países, 10 marcas de líneas de cruceros y 100 barcos. Su desafiante labor involucra tomar decisiones y desarrollar planes que ayuden a Carnival a lograr su meta de "mostrarle a nuestros huéspedes el tipo de diversión del que están hechos los recuerdos". *Fuente: Jason DeCrow/AP Images para Carnival Corporation*

¿Quién es el gerente?

Antes resultaba bastante sencillo definir quiénes son los gerentes: eran los miembros de la organización que decían a los demás qué hacer y cómo hacerlo. Era fácil diferenciar a los *gerentes* de los *empleados no gerenciales*. Sin embargo, hoy en día las cosas no son tan simples. En muchas organizaciones esta distinción se ha desdibujado a consecuencia de la cambiante naturaleza del trabajo. Numerosos puestos de trabajo que tradicionalmente no son gerenciales ahora incluyen actividades gerenciales.[3] Por ejemplo, la empresa diseñadora de juegos Valve no asigna títulos para sus puestos y cuenta con muy poca supervisión formal. Prácticamente cualquier empleado es libre de iniciar un proyecto, siempre y cuando consiga financiamiento y forme un equipo para el mismo.[4] O bien, considere a una organización como Morning Star Company, el procesador de tomates más grande del mundo, que a ninguno de sus empleados los denomina gerentes —sólo tiene 400 empleados de tiempo completo que realizan las labores necesarias y que, en conjunto, "administran" aspectos como las responsabilidades laborales, las decisiones de remuneración y las decisiones presupuestales.[5] Parece descabellado, ¿no es así? Pero funciona; al menos para esta organización. (Vea el Caso de aplicación 2 al final del capítulo para conocer cómo otra empresa —Zappos— ha dejado de tener gerentes).

gerente
Alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa

Entonces ¿*cómo* definimos quiénes son los gerentes? Un **gerente** es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa. La labor del gerente no tiene que ver con el logro *personal*, sino con ayudar *a los demás* a llevar a cabo su trabajo. Esto podría implicar coordinar el trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona; podría involucrar la coordinación de las actividades laborales de un equipo conformado por personal de distintos departamentos o hasta por individuos ajenos a la organización, como empleados temporales o gente que trabaja para los proveedores de la empresa. Tenga en cuenta que también es posible que los gerentes tengan responsabilidades laborales sin relación alguna con la coordinación o la supervisión de otras personas. Por ejemplo, un supervisor de pago de seguros podría procesar las solicitudes correspondientes y además coordinar las actividades de otros ajustadores de seguros.

¿De qué manera se pueden clasificar los gerentes en las organizaciones? En las organizaciones estructuradas de forma tradicional (casi siempre en estilo piramidal, ya que son más los empleados que pertenecen a los niveles organizacionales bajos que aquellos que conforman

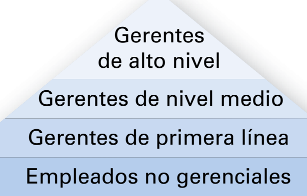


Figura 1-1
Niveles gerenciales

los niveles altos), la clasificación puede constar de gerentes de primera línea, de nivel medio o alto nivel (vea la figura 1-1). En el nivel gerencial más bajo, los **gerentes de primera línea** (o de **línea frontal**) administran el trabajo de los empleados no gerenciales, mismos que suelen estar involucrados en la fabricación de los productos que vende la empresa o en el suministro de servicios a sus clientes. Muchas veces los gerentes de primera línea ostentan títulos como *supervisores* o hasta *gerentes de turno*, *gerentes de distrito, gerentes de departamento* o *gerentes de oficina*. Los **gerentes de nivel medio** administran el trabajo de los gerentes de primera línea y pueden encontrarse entre el nivel más bajo y el más alto de la organización. Pueden tener títulos como *gerente regional, líder de proyecto, gerente de tienda* o *gerente de división*. Los gerentes de nivel medio son responsables principalmente de poner en acción la estrategia de la compañía. En los niveles superiores de la organización están los **gerentes de alto nivel**, que son responsables de tomar las decisiones organizacionales de mayor alcance y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la empresa. Por lo general se les conoce como *vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director operativo* o *director general*.

gerentes de primera línea
Gerentes que ocupan el nivel de administración más bajo y que se ocupan de dirigir el trabajo de los empleados no gerenciales

gerentes de nivel medio
Gerentes que se ubican entre el nivel más bajo y el más alto de la organización que se encargan de dirigir el trabajo de los gerentes de primera línea

gerentes de alto nivel
Gerentes que están cerca o dentro de los niveles más altos de la estructura organizacional y son responsables de tomar las decisiones de mayor alcance, así como de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la organización

Sin embargo, no todas las organizaciones se estructuran con base en una forma piramidal tradicional. Algunas, por ejemplo, cuentan con configuraciones más laxas, en donde el desempeño de las actividades está en manos de equipos de empleados que cambian constantemente de un proyecto a otro, según lo requieran las demandas de trabajo. Por ejemplo, en las instalaciones de General Cable Corporation, ubicadas en Moose Jaw, Saskatchewan, Canadá, los gerentes y los miembros de los equipos comparten las responsabilidades gerenciales. La mayoría de los empleados en Moose Jaw reciben capacitación en diversas labores y cuentan con múltiples habilidades. En un solo turno, un trabajador puede ser líder de un equipo, operador de maquinaria, técnico de mantenimiento, inspector de calidad o puede ser quien planea formas de mejorar.[6] Si bien resulta difícil decir quiénes son los gerentes en ese tipo de organizaciones, es evidente que alguien debe jugar ese papel; es decir, alguien debe coordinar y supervisar el trabajo de los demás, aun cuando ese "alguien" cambie a medida que las tareas o proyectos se modifiquen, y sin importar que ese "alguien" ostente o no el título formal de gerente.

¿Dónde trabajan los gerentes?

Es obvio que los gerentes realizan su trabajo en organizaciones, pero ¿qué es una **organización**? Es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico. La universidad en donde usted estudia es una organización, lo mismo que las agrupaciones de alumnos, las dependencias gubernamentales, las iglesias, Google, la tienda de abarrotes de su localidad, United Way, el equipo de béisbol de los Cardenales de San Luis y la Clínica Mayo. Todas ellas son consideradas organizaciones y comparten tres características. (Vea la figura 1-2).

organización
Conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico

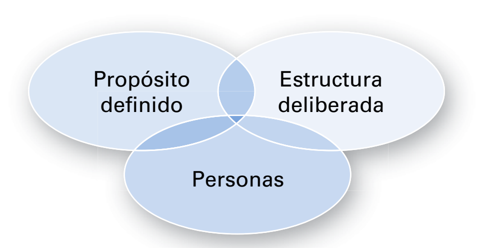


Figura 1-2
Características de las organizaciones



- Los gerentes de línea supervisan de manera directa aproximadamente a 93 por ciento de los empleados que no tienen funciones supervisoras.
- En 2014, la fuerza laboral de Estados Unidos incluía 9.3 millones de gerentes y ejecutivos.
- La fuerza laboral estadounidense estaba conformada por 6.9 millones de gerentes de nivel medio.
- La fuerza laboral de Estados Unidos incluía 2.4 millones de altos ejecutivos.[7]

En primer lugar, cada empresa cuenta con un propósito definido, generalmente expresado en las metas que pretende lograr. En segundo, las organizaciones están conformadas por personas; se requiere de ellas para llevar a cabo el trabajo necesario para que la empresa cumpla sus objetivos. En tercer lugar, todas las organizaciones desarrollan una estructura deliberada que forma el marco en el que trabajan los miembros que la integran. Dicha estructura puede ser abierta y flexible, sin responsabilidades laborales específicas o, por el contrario, con una estricta adhesión a arreglos laborales explícitos. Por ejemplo, casi todos los grandes proyectos puestos en marcha por Google (en un momento dado, cientos de ellos se ejecutan simultáneamente), son realizados por pequeños equipos de empleados enfocados y listos para conformarse en un instante y para llevar a cabo el trabajo con gran rapidez.[8] Otras estructuras pueden ser más tradicionales, como las de Procter & Gamble o General Electric o cualquier otra corporación de gran tamaño, con reglas, normas y descripciones de puestos de trabajo claramente definidas, así como integrantes identificados como "jefes" con autoridad sobre otros miembros de la empresa. En la milicia existe una jerarquía bien definida. En la fuerza aérea estadounidense, el general es el oficial de rango más alto y el subteniente es el rango más bajo. Entre ellos existen nueve rangos de oficiales.

Muchas de las organizaciones actuales se estructuran más al estilo de Google, con arreglos de trabajo flexibles, equipos de trabajo, sistemas de comunicación abiertos y alianzas con proveedores. En tales organizaciones el trabajo se define en términos de tareas a ejecutar. Además, los días laborales no cuentan con límites de horario, toda vez que el trabajo puede realizarse en cualquier lugar y a cualquier hora. No obstante, más allá del tipo de enfoque que emplee la organización, siempre es necesario contar con una estructura deliberada para conseguir que las labores sean ejecutadas, y tener gerentes capaces de supervisarlas y coordinarlas.

PERSPECTIVA DEL FUTURO

¿Sigue siendo administración cuando lo que se administra son robots?

Aun cuando este libro presenta una descripción bastante precisa de los centros de trabajo actuales, es en el futuro cuando usted pasará la mayor parte de su vida laboral. ¿Cómo será entonces la vida laboral? ¿En qué diferirá de como es hoy? Es probable que el centro laboral del mañana incluya trabajadores más rápidos, más inteligentes, más responsables y que resultarán ser robots.[9] ¿Le sorprende esta afirmación? A pesar de que los robots se han utilizado en fábricas y ambientes industriales durante mucho tiempo, ahora es más común encontrarlos en las oficinas, creando nuevas maneras de realizar el trabajo y modificando la forma de administración de los gerentes. Por lo tanto, ¿cómo *sería* el trabajo de un gerente que administra robots? Y aún más desconcertante es la pregunta de cómo esos "trabajadores" podrían afectar la manera en que los empleados humanos interactúan con ellos.

A medida que las máquinas se vuelven más inteligentes, los investigadores han empezado a observar la interacción entre el ser humano y las máquinas, así como la manera en que las personas interactúan con los dispositivos inteligentes que ahora forman parte integral de nuestras vidas profesionales y personales. Una conclusión es que las personas se vinculan fácilmente con los robots, incluso con aquellos que no parecen ni suenan como seres humanos reales. En un centro de trabajo, si un robot se desplaza de una "manera propositiva", los trabajadores tienden a percibirlo más bien como un colega. Las personas nombran a sus robots e incluso llegan a describir sus tendencias y estados de ánimo. A medida que los robots telepresentes se vuelven más comunes, su parecido con el ser humano se vuelve aún más evidente. Por ejemplo, cuando Erwin Deininger, ingeniero electrónico de Reimers Electra Steam, una pequeña compañía ubicada en Clear Brook, Virginia, se mudó a República Dominicana debido a que su esposa fue transferida a ese país, pudo seguir estando "presente" en la compañía a través de su robot VGo. Ahora, el Deininger "robot" se mueve con facilidad por la oficina del piso de la tienda, permitiendo que el Deininger "real" haga su trabajo como si estuviera presente. El presidente de la compañía, satisfecho con los resultados obtenidos con el robot, está sorprendido de cómo actúa con él, ya que en ocasiones siente que está interactuando con el propio Deininger.

No hay duda de que la tecnología de los robots continuará incorporándose en los ambientes organizacionales. El trabajo de los gerentes será aún más estimulante y desafiante a medida que los seres humanos y las máquinas trabajen juntos para lograr las metas de una organización.

COMENTE AL RESPECTO 1: ¿Cuál es su reacción a la siguiente afirmación?: ¿Se trata de administrar, aun cuando lo que se administra sean robots? Analícelo.

COMENTE AL RESPECTO 2: Si usted tuviera que "administrar" personas y robots, ¿en qué aspectos cree que su trabajo como gerente diferiría de lo que se describe en este capítulo?

¿POR QUÉ son importantes los gerentes?

OA1.2 ¿Qué puede hacer un buen jefe?

- Inspirarlo a nivel personal y profesional
- Inyectarle energía a usted y a sus compañeros de trabajo, para lograr en conjunto las metas que no se pueden alcanzar en solitario
- Proporcionar orientación y guía para resolver problemas
- Brindarle retroalimentación sobre su desempeño
- Ayudarle a mejorar su desempeño
- Mantenerle informado de los cambios organizacionales
- Cambiarle la vida[10]

Si usted ha trabajado con un gerente así, considérese afortunado. Un gerente que reúna tales características es capaz de hacer que el trabajo resulte más disfrutable y productivo. Sin embargo, incluso los gerentes que no encarnan ideales y expectativas tan altos son importantes para las organizaciones. ¿Por qué? Veamos tres razones.

La primera razón por la que los gerentes son importantes estriba en que las *organizaciones requieren de sus aptitudes y habilidades gerenciales o administrativas*, sobre todo en tiempos inciertos, complejos y caóticos. En virtud de que las organizaciones tienen que lidiar con los desafíos actuales (cambios en la dinámica de la fuerza laboral, el clima económico mundial, los cambios tecnológicos, la siempre creciente globalización, etcétera), los gerentes juegan un papel determinante en la identificación de problemas críticos y en el desarrollo de soluciones creativas. Por ejemplo, BlackBerry Limited lanzó programas para vehículos autónomos. El programa de la empresa, que conecta un vehículo con otro, permitirá que los automóviles se comuniquen entre sí para evitar colisiones y mejorar el flujo del tránsito.[11] Equipos de científicos e ingenieros talentosos crean el hardware y los programas para hacer esto posible. Sin embargo, se requiere de algo más para tener éxito. Es necesario un enfoque en el potencial comercial. Por ejemplo, Virgin Galactic y Xcor Aerospace se encuentran trabajando para crear una nueva industria: el turismo espacial para civiles. Esas compañías poseen los recursos y los conocimientos tecnológicos y científicos para hacer de esto una realidad; sin embargo, se espera que la tarifa por un vuelo suborbital alrededor de la Tierra tenga un costo de alrededor de $100 000 por pasajero.[12] La mayoría de las personas no cuenta con los fondos discrecionales para realizar estos vuelos. Es por eso que, tras bambalinas, también existe un equipo de gerentes que estudian diferentes ideas y se concentran en la pregunta: *¿existe un mercado sustentable?* Estos gerentes hacen algo que es fundamental para el éxito. Los "tipos" opuestos han trabajado en conjunto para crear un negocio exitoso.[13]

Otra razón por la que los gerentes son importantes para las organizaciones, es que *resultan fundamentales para que las cosas se hagan*. Por ejemplo, AT&T tiene alrededor de 6750 gerentes generales que dirigen el trabajo de miles de empleados de línea frontal.[14] Estos gerentes enfrentan toda clase de problemas mientras se llevan a cabo las miles de tareas que requiere la compañía. Ellos crean y coordinan los sistemas de trabajo y el ambiente del centro laboral, de manera que los demás puedan llevar a cabo dichas tareas. Si el trabajo no se realiza o si se ejecuta de forma incorrecta, también son responsables de averiguar por qué y darle solución al problema. Además, estos gerentes son piezas fundamentales para conducir a la compañía hacia el futuro.

Por último, ¡a las organizaciones les *interesan sus gerentes!* ¿Cómo lo sabemos? Gallup Organization ha encuestado a millones de empleados y a decenas de miles de gerentes, y ha descubierto que la variable individual más relevante en lo que se refiere a productividad y lealtad de la fuerza laboral no son los sueldos, las prestaciones o el entorno de trabajo, sino la calidad de la relación que existe entre los empleados y sus supervisores directos.[15] Por otro lado, la empresa de consultoría global Towers Watson encontró que la manera en que las empresas manejan y comprometen a su personal puede afectar de forma significativa su desempeño financiero.[16] Las compañías que contratan gerentes con base en el talento obtienen un incremento de 48 por ciento en su rentabilidad, un aumento de 22 por ciento en su productividad, un incremento de 30 por ciento en las puntuaciones del compromiso de los empleados, un aumento de 17 por ciento en las puntuaciones del involucramiento de los clientes y una disminución de 19 por ciento en la rotación de personal.[17] Esto es preocupante si consideramos que otro estudio de Gallup Organization reveló que el liderazgo es el aspecto que por sí mismo tiene mayor influencia sobre el compromiso de los empleados.[18] En un estudio más, realizado por otros investigadores, 44 por ciento de los encuestados afirmaron que sus supervisores contribuyeron decisivamente a aumentar su compromiso con la empresa.[19] No obstante, en la misma investigación, 41 por ciento de las personas consultadas dijeron también que sus supervisores fueron pieza clave en la disminución de su compromiso. Otro estudio del desempeño organizacional encontró que las habilidades gerenciales son relevantes en la creación de valor para la organización.[20] En consecuencia, es evidente que los gerentes pueden ejercer y de hecho ejercen un impacto, tanto en sentido positivo como negativo. ¿Qué se puede concluir de este tipo de informes? ¡Que los gerentes *sí* importan!

¿QUÉ **hacen los gerentes?**

OA1.3 Hablando en términos sencillos, los gerentes se encargan de administrar. Pero esta simple definición no nos dice gran cosa, ¿o sí? Antes de analizar con más detalle cuál es la labor de los gerentes, primero explicaremos qué es la administración.

administración
Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz

La **administración** implica coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz. Como sabemos, lo que distingue un puesto de trabajo gerencial de uno no gerencial es precisamente que en el primer caso se coordinan y supervisan las labores de otras personas. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que les plazca en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración se ocupa, entre otras cosas, de garantizar que las actividades laborales sean ejecutadas con eficiencia y eficacia por las personas responsables de llevarlas a cabo, o por lo menos eso es lo que deberían hacer los gerentes.

eficiencia
Hacer las cosas bien o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos

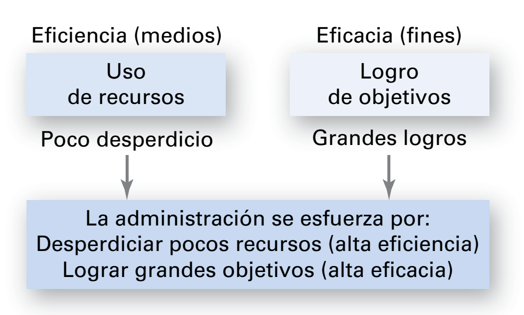
El término **eficiencia** se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos. Los gerentes tienen que vérselas con recursos escasos —incluyendo personas, dinero y equipo—, así que les interesa utilizarlos eficientemente. Con frecuencia usamos la palabra eficiencia como sinónimo de "hacer bien las cosas", lo cual implica no desperdiciar recursos. Por ejemplo, Southwest Airlines ha alcanzado la eficiencia operativa a través de diversas prácticas, incluyendo el uso de un mismo modelo de avión (Boeing 737) en toda su flotilla. El uso de un solo modelo simplifica la programación de los horarios, las operaciones y el mantenimiento de los vuelos, además de que los costos de capacitación para los pilotos, la tripulación de tierra y los mecánicos son más bajos porque sólo deben aprender a operar un solo tipo de avión.[21] Estas prácticas laborales eficientes han dado frutos, ¡ya que Southwest ha obtenido ganancias durante 42 años consecutivos![22]

eficacia
Hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos

Sin embargo, ser eficiente no lo es todo. La administración se ocupa también de la eficacia de los empleados. La **eficacia** suele definirse en términos de "hacer lo correcto", es decir, efectuar aquellas actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa. Por ejemplo, además de ser eficiente, la misión de Southwest Airlines consiste en una "dedicación para brindar un servicio al cliente de la mejor calidad, con un sentimiento de calidez, amistad, orgullo individual y espíritu de la empresa".[23] Entre las muchas razones que se citan para la eficacia de la aerolínea, resaltan la posibilidad de registrar dos maletas de forma gratuita y permitir un cambio de itinerarios sin sufrir una penalización.[24] Mientras que la eficiencia tiene que ver con los *medios* para llevar a cabo las cosas, la eficacia está relacionada con los *fines* o, en otros términos, con el logro de los objetivos organizacionales (vea la figura 1-3). En las organizaciones exitosas casi siempre la alta eficiencia y la alta eficacia van de la mano. La administración deficiente (misma que conduce al mal desempeño) suele involucrar la falta de eficiencia y eficacia o el ser eficaces pero ineficientes.

Veamos ahora con más detalle cuál es la labor de los gerentes, aunque esto no es sencillo. Tal como no existen dos organizaciones exactamente iguales, el trabajo de los gerentes tampoco es igual. A pesar de esto, los investigadores de la administración han desarrollado tres enfoques para describir la labor gerencial: las funciones, los roles y las habilidades.

Figura 1-3
Eficiencia y eficacia en la administración



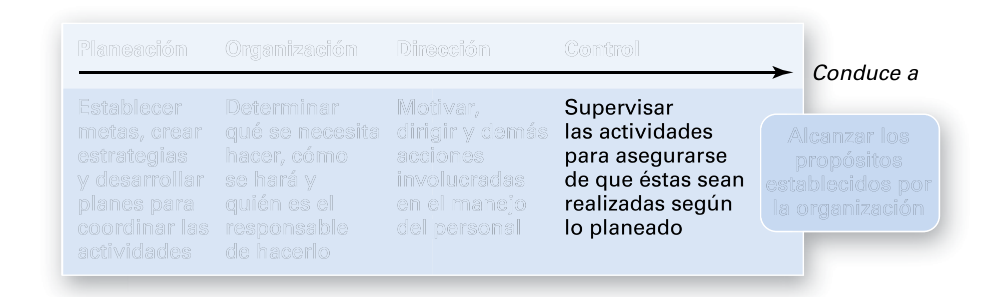


Figura 1-4
Cuatro funciones de la administración

Funciones administrativas

De acuerdo con el enfoque basado en funciones, los gerentes desempeñan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otras personas. ¿Cuáles son esas funciones? Henri Fayol, empresario de origen francés, fue el primero en proponer, a principios del siglo XX, que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.[25] (Para mayor información, vea el Módulo de historia de la administración). Hoy en día, se utilizan cuatro funciones para describir la labor de un gerente: planear, organizar, dirigir y controlar (vea la figura 1-4). Veamos brevemente en qué consiste cada función.



Dirigir es una función importante de Jaimie Moeller (izquierda), gerente de The Container Store. Ella influye en el comportamiento de los empleados al organizar un ejercicio de equipo antes de empezar su día laboral. Preparar a sus empleados para ser exitosos en el ambiente de ventas por equipo de la tienda ayuda a Moeller a alcanzar las metas de ventas y de servicio al cliente de la empresa.
Fuente: ZUMA Press Inc/Alamy

Cuando no se tiene en mente un destino particular, cualquier camino es útil. Sin embargo, si se quiere ir a algún sitio en especial será necesario planear la mejor manera de llegar hasta ahí. Puesto que las organizaciones existen con la finalidad de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir ese propósito y los medios para conseguirlo. Los gerentes son ese alguien. Al poner en práctica la **planeación**, los gerentes definen objetivos, establecen estrategias para alcanzarlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Asimismo, los gerentes son responsables de disponer y estructurar el trabajo que realizan los empleados, para el logro de los objetivos organizacionales. Esta función se denomina **organización**. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, quiénes deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones.

Todas las organizaciones están conformadas por personas, y es labor del gerente trabajar con y a través de ellas para lograr los objetivos. Ésta es la función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver los conflictos de los grupos de trabajo, influyen en los individuos o en los equipos durante la ejecución de las tareas, seleccionan los canales de comunicación más efectivos o afrontan de cualquier manera problemas relacionados con el comportamiento del personal; es decir, están dirigiendo.

La última función administrativa es el **control**. Una vez que se han establecido los objetivos y los planes (planeación); que se han puesto en acción la disposición de las tareas y la estructura (organización), y que se ha contratado, capacitado y motivado al personal (dirección), es necesario evaluar si las cosas han sido ejecutadas de acuerdo con lo planeado. Los gerentes supervisan y evalúan el desempeño para asegurarse de que los objetivos se cumplan y de que el trabajo sea realizado como se debe. El desempeño real es comparado con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se han logrado, es labor del gerente corregir la situación. Este proceso de supervisar, comparar y corregir es la función de control.

¿Qué tan bien este enfoque en las funciones logra describir la labor gerencial? ¿En todos los casos, los gerentes planean, organizan, dirigen y luego controlan? No necesariamente. El trabajo de los gerentes no siempre sigue esa secuencia. No obstante, más allá del orden en el que estas funciones son desempeñadas, todos los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

Aunque el enfoque en las funciones es una forma muy utilizada para describir la labor gerencial, algunos especialistas sostienen que no es relevante.[26] Así pues, revisemos otra perspectiva.

planeación
Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades

organización
Función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales

dirección
Función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales

control
Función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral

en la PRÁCTICA

El contexto:

Micah, uno de sus mejores empleados, acaba de ser ascendido a un puesto gerencial. Usted lo invita a almorzar para celebrar su ascenso y averiguar qué opina de su nueva posición. Mientras esperan que les sirvan sus alimentos, le pregunta si tiene alguna duda o preocupación sobre sus responsabilidades como gerente. Mirándole fijamente, Micah pregunta: "¿Qué diferencia implica ser gerente? ¿Qué haré en el papel de gerente?"

¿Qué le respondería?

Le explicaría que ser un gerente implica una gran responsabilidad y que debe tener en mente las metas generales de la organización y la manera en que su trabajo y el de su personal contribuyen a lograrlas. Como gerente, también tiene la responsabilidad de pensar en oportunidades de desarrollo para cualquiera de los miembros del equipo que ahora deben reportarle a él. ¿Qué hará para ayudarlos a colocarse en el camino que los lleve al éxito y al crecimiento?

Maribel Lara
Directora, gerencia de cuenta



Fuente: Maribel Lara

Roles gerenciales de Mintzberg y un modelo contemporáneo de la administración

Henry Mintzberg, un reconocido investigador en administración, analizó a gerentes reales trabajando. En su primer estudio exhaustivo, Mintzberg concluyó que la mejor manera de describir la labor gerencial consiste en revisar los roles que desempeñan los gerentes al llevar a cabo su trabajo.[27] El concepto de **roles gerenciales** se refiere a las acciones o comportamientos específicos exhibidos por un gerente y los cuales se espera que éstos encarnen. (Piense en los diferentes roles que usted desempeña —estudiante, empleado, miembro de alguna organización estudiantil, voluntario, hermano, etcétera— y en las distintas cosas que se espera que haga en tales roles). Cuando describimos la labor del gerente desde la perspectiva de los roles, no estamos centrándonos en una persona específica, sino en las expectativas y responsabilidades relacionadas con el individuo que desempeña ese rol, en este caso, el rol de gerente.[28] Como se muestra en la figura 1-5, los 10 roles están agrupados en torno a las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

roles gerenciales
Acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes y que se espera que éstos encarnen

Los **roles interpersonales** tienen que ver con las personas (subordinados e individuos ajenos a la organización) y con otros deberes de carácter ceremonial y simbólico. Los tres roles interpersonales son: representante, líder y enlace. Los roles informativos involucran la recopilación, recepción y transmisión de información. Los tres **roles informativos** son: monitor, difusor y vocero. Por último, los **roles de decisión** implican la toma de decisiones o la elección de alternativas, e incluyen al emprendedor, al solucionador de conflictos, al asignador de recursos y al negociador. Mintzberg propuso que, al desempeñar estos roles, las actividades de los gerentes incluyen tanto la reflexión (pensamiento) como la acción (ejecución).[29]

roles interpersonales
Roles gerenciales que involucran personas y otros deberes de carácter ceremonial y simbólico

roles informativos
Roles gerenciales que implican la recopilación, recepción y transmisión de información

roles de decisión
Roles administrativos que giran en torno de la toma de decisiones o la elección de alternativas

Varios estudios de seguimiento han comprobado la validez de las categorías de roles propuestas por Mintzberg y, en términos generales, las evidencias respaldan la tesis de que los gerentes, independientemente del tipo de organización en donde trabajen o del nivel que ocupen en ella, desempeñan roles similares.[30] Sin embargo, parece que el hincapié que hacen en los distintos roles varía según el nivel organizacional.[31] En los niveles más altos de la organización, los roles de difusor, representante, negociador, enlace y vocero son más importantes; en tanto que el rol de líder (tal como lo definió Mintzberg) es más relevante para los gerentes de niveles más bajos que para los de niveles intermedios o altos.

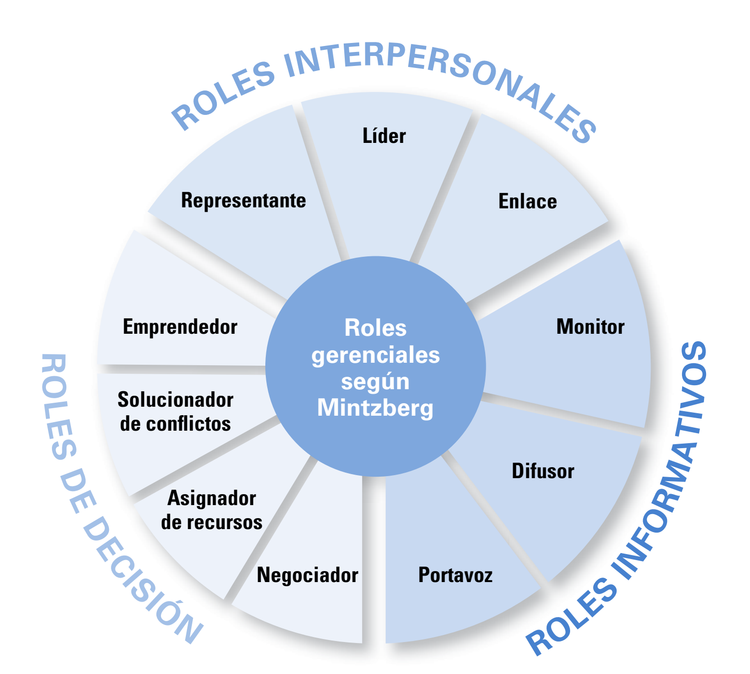


Figura 1-5
Roles gerenciales según Mintzberg

Fuente: Basada en H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Nueva York: Prentice Hall, 1983).

Entonces, ¿cuál enfoque es mejor? ¿El que se basa en las funciones o el propuesto por Mintzberg? Si bien cada uno de ellos logra el cometido de describir la labor gerencial, el modelo basado en funciones sigue siendo el más aceptado. "Las funciones clásicas ofrecen un método claro y diferenciado para clasificar las miles de actividades que efectúan los gerentes y las técnicas que emplean en términos de las funciones que desempeñan para el logro de los objetivos".[32] Sin embargo, el enfoque de roles de Mintzberg y otros modelos administrativos nos permiten contar con más elementos para comprender el trabajo gerencial.

Habilidades gerenciales

UPS es una compañía que comprende la importancia de las habilidades gerenciales.[33] Los nuevos supervisores ambulantes de la empresa participan en un nuevo tipo de inducción gerencial donde aprenden habilidades para administrar el tiempo y el personal. La compañía inició un programa de capacitación intensivo fuera de sus instalaciones, de ocho días de duración para sus gerentes de primera línea, con la finalidad de mejorar sus operaciones. ¿Qué han aprendido los supervisores a partir de esta capacitación en habilidades? Algunas de las cosas que mencionaron incluyen haber aprendido a comunicar de manera más efectiva información importante sobre las prácticas laborales y el cumplimiento de las normas de seguridad.

¿Qué tipo de habilidades requieren los gerentes? Robert L. Katz propuso que los gerentes necesitan contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales.[34] (La figura 1-6 muestra el vínculo que existe entre dichas habilidades y los distintos niveles gerenciales). Las **habilidades técnicas** son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales.

habilidades técnicas
Conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales

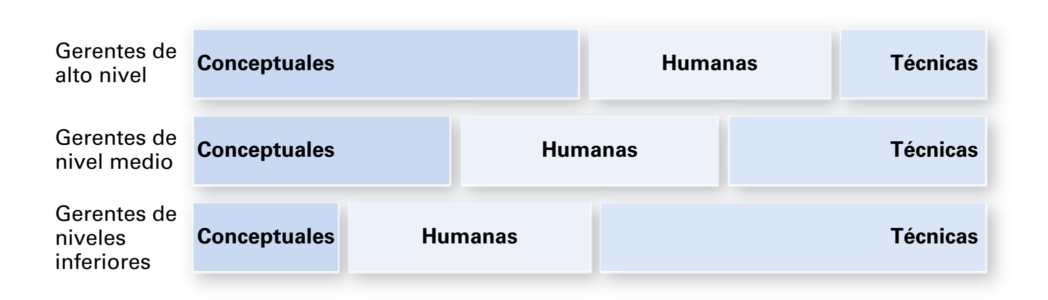
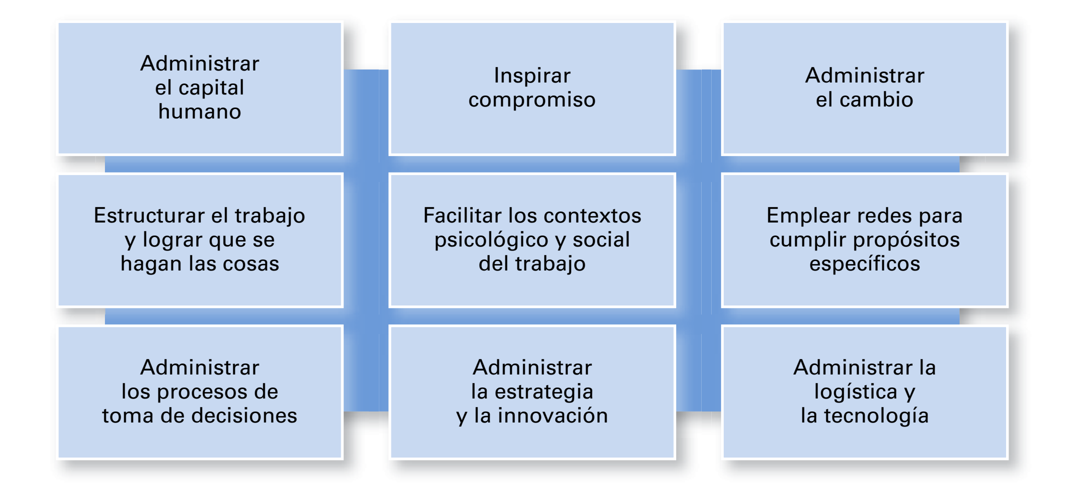


Figura 1-6
Habilidades necesarias en los distintos niveles gerenciales

Figura 1-7

Habilidades gerenciales importantes

Fuente: Basada en *Workforce Online*; J. R. Ryan, *Bloomberg BusinessWeek Online*; In-Sue Oh y C. M. Berry; y R. S. Rubin y E. C. Dierdorff.



Estas habilidades tienden a ser más importantes para los gerentes de primera línea, porque por lo general son ellos quienes dirigen a los empleados que utilizan herramientas y técnicas para generar los productos o servicios ofrecidos por la organización a sus clientes. Es frecuente que los empleados con excelentes habilidades técnicas sean ascendidos a gerentes de primera línea. Por ejemplo, Dean White, un supervisor de producción de Springfield Remanufacturing, comenzó trabajando como limpiador de piezas. En la actualidad tiene a su cargo a 25 personas de seis departamentos. Dean comentó que al principio fue difícil que el personal le prestara atención, en particular sus antiguos compañeros. "Aprendí que tenía que ganarme su respeto para poder dirigirlos", dijo él. Reconoce a sus mentores —otros supervisores que le sirvieron de ejemplo— por haberlo ayudado convertirse en el gerente que es hoy en día.[35] Dean es un gerente con habilidades técnicas, pero también reconoce la importancia de las **habilidades interpersonales**, mismas que implican la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Dado que todos los gerentes tienen que tratar con personas, estas habilidades tienen la misma relevancia en todos los niveles administrativos. Los gerentes con buenas habilidades humanas consiguen lo mejor de sus subordinados. Saben cómo comunicarse con ellos, motivarlos, dirigirlos e inspirarles entusiasmo y confianza. Por último, las **habilidades conceptuales** son aquellas que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Empleando tales habilidades, los gerentes logran ver la organización como un todo, comprender las relaciones que hay entre varias subunidades y visualizar de qué manera se inserta la organización en un entorno más amplio. Gracias a esto, los gerentes pueden dirigir de manera eficaz el trabajo de los empleados. Por ejemplo, Ian McAllister, gerente general de Amazon, señala que un gerente general exitoso conoce todo el negocio. Con este conocimiento, los gerentes pueden lograr que todos trabajen por un bien común. A su vez, los empleados tomarán un gran número de decisiones para apoyar la visión de la compañía.[36] Estas habilidades son más relevantes para los gerentes de alto nivel.

habilidades interpersonales
Capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo

habilidades conceptuales
Capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas

Otras habilidades gerenciales importantes que han sido identificadas se listan en la figura 1-7. En el demandante y dinámico entorno laboral actual, los empleados que quieran ser activos valiosos para la empresa deben actualizar constantemente sus habilidades, y el desarrollo de las habilidades gerenciales puede ser particularmente benéfico. De hecho, consideramos que comprenderlas y desarrollarlas tiene tal relevancia que hemos incluido un apartado que pone en acción las habilidades para la sección *Su desarrollo profesional*, al inicio de cada capítulo. Además, se incluyó una sección sobre las habilidades profesionales al final de cada capítulo. (La que corresponde a este capítulo trata sobre cómo desarrollar sus habilidades políticas). Si bien es cierto que un sencillo ejercicio de creación de habilidades no lo convertirá automáticamente en un experto, sin duda podrá brindarle un conocimiento inicial de cuáles son algunas de las que requerirá para convertirse en un empleado valioso y un gerente eficaz.

en la PRÁCTICA



Fuente: Whitney Portman

Whitney Portman
Gerente sénior de comunicaciones de marketing

El contexto:

Después de trabajar tres años como la principal representante de servicio al cliente en una compañía de venta de ropa por Internet, Jane está ansiosa de solicitar un puesto de supervisora de equipos. Ella tiene buenas relaciones con los empleados de su departamento, pero no está segura de cuáles son las habilidades necesarias para que la tomen en cuenta para el ascenso. Cuando se reúne con su gerente para la evaluación de su desempeño, ella le pregunta: "¿qué puedo hacer para desarrollar mis habilidades y prepararme para ser supervisora?"

¿Qué consejo le daría a Jane para desarrollar sus habilidades?

A medida que progrese en su profesión, el principal cambio en sus habilidades consistirá en dejar de ser "quien hace las cosas" para convertirse en "quien delega". En lugar de realizar todo el trabajo, se convertirá en el controlador del tráfico aéreo y actuará más como guía para sus empleados. Antes de adoptar ese rol usted podría perfeccionar esas habilidades de liderazgo. Trate de abordar cada proyecto nuevo como si fuera a dirigir al equipo responsable de llevarlo a cabo. Piense de manera más estratégica y considere los objetivos más generales del negocio y no sólo los detalles de las tareas en cuestión. Su gerente empezará a notar este cambio en su mentalidad y será evidente que está preparada para asumir sin problemas las nuevas responsabilidades.

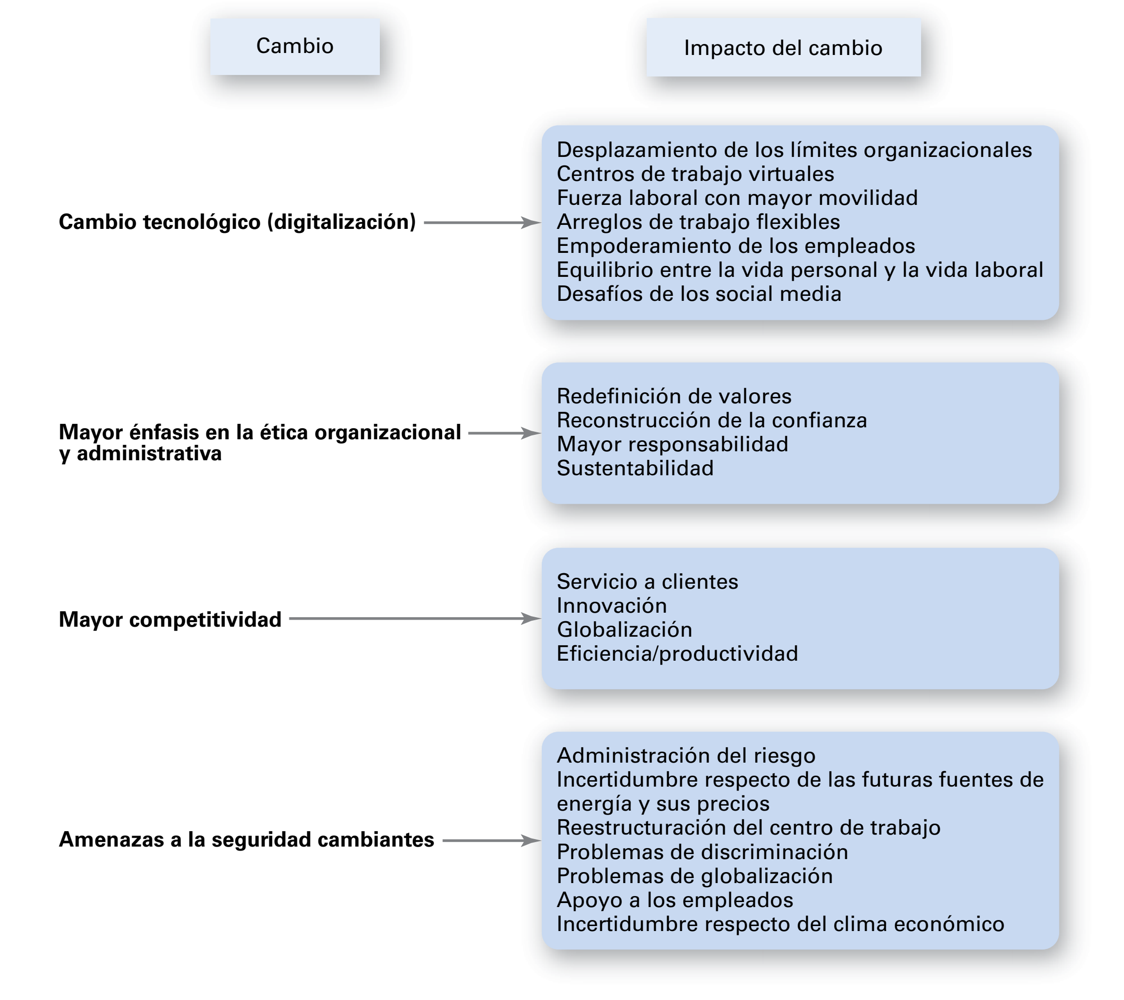
¿CÓMO se está transformando el trabajo gerencial?

OA1.4 En el mundo actual los gerentes enfrentan incertidumbres globales de orden político y económico, entornos laborales cambiantes, problemas éticos, riesgos de seguridad y el avance tecnológico. Por ejemplo, Dave Maney, alto ejecutivo de Headwaters MB (un banco de inversión con sede en Denver), tuvo que diseñar un nuevo plan de juego durante la recesión. Cuando el consejo directivo de la empresa otorgó completa libertad a la alta dirección para actuar como fuera necesario para garantizar su supervivencia, pusieron en práctica una estrategia muy audaz. Todos los empleados, con excepción de siete de ellos, fueron despedidos. Si bien esto no parece muy responsable o ingenioso, sirvió para motivar a los empleados despedidos a conformar empresas asociadas independientes. Ahora Headwaters desvía las transacciones de inversión a esas compañías, aunque conserva un pequeño porcentaje para sí misma. La reestructuración redujo drásticamente los costos fijos y brindó a los gerentes más tiempo para hacer la importante labor de marketing. De acuerdo con Maney, "Fue una buena estrategia para nosotros y nos posicionó de cara al futuro".[37] Es probable que cada vez sean *más* los gerentes que tengan que llevar a cabo su labor en circunstancias así de demandantes; lo interesante es comprender *cómo* se está modificando la administración. La figura 1-8 muestra algunos de los cambios más importantes que enfrentan los gerentes. Durante el resto del libro analizaremos esos y otros cambios, y veremos cómo afectan la manera en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Ahora queremos concentrarnos en seis de estos cambios: los clientes, la tecnología, los social media, la innovación, la sustentabilidad y los empleados.

Enfoque en el cliente

A John Legere, director general de T-Mobile le gusta escuchar a los clientes. "Mi filosofía de los negocios aconseja escuchar a sus empleados y escuchar a los clientes. Callarse y hacer lo que le digan. Cada uno de los servicios que ofrecemos y la manera en que dirijo mi compañía están completamente alineados con ella".[38] Este gerente comprende la importancia de los clientes y es evidente que piensa que enfocarse en ellos es un elemento esencial para el éxito.

Figura 1-8
Cambios que enfrentan los gerentes



Sin los clientes, la mayor parte de las organizaciones desaparecerían. No obstante, durante mucho tiempo se ha pensado que el enfoque en el cliente es responsabilidad de la función de marketing. "Dejemos que los especialistas en marketing se ocupen de los clientes", es el pensamiento de muchos gerentes, pero esta postura es obsoleta. En Banana Republic, el gerente de la experiencia del cliente es el responsable de garantizar que los clientes disfruten de una experiencia de alta calidad dentro de sus tiendas. Este gerente también es responsable de contratar y capacitar a los empleados, así como de apoyar la colocación de productos, el marketing y las estrategias promocionales.[39] Sin embargo, estamos descubriendo que las actitudes y el comportamiento de los empleados juegan un papel importante en la satisfacción del cliente y en el rendimiento de la inversión. El North American Airline Satisfaction Study de J.D. Power de 2015 respalda esta idea. Según Rich Garelick, líder de la práctica de hospitalidad y viajes globales de J.D. Power, incrementar la satisfacción del cliente crea "mejores consumidores partidarios de la aerolínea".[40] Líneas aéreas exitosas como Alaska Airlines y Jet Blue Airways tratan bien a los pasajeros al ofrecer anuncios amistosos en tierra o en el aire que les informan acerca del estatus del vuelo, y al brindarles servicios de entretenimiento durante el vuelo.



Con la creciente popularidad del turismo en la República Dominicana, un gran porcentaje de la fuerza laboral trabaja en puestos de servicio para centros vacacionales, atracciones y actividades relacionadas con el turismo, como el instructor de aerobics que se observa aquí, dirigiendo una clase en la playa para los turistas. Para tener éxito en la industria de servicios, los gerentes deben crear una organización que sea sensible a las necesidades de los clientes.
Fuente: Ellen McKnight/Alamy

En la actualidad, en los países desarrollados la mayoría de los empleados ocupan puestos de servicio. Por ejemplo, casi 80 por ciento de la fuerza laboral estadounidense forman parte de las industrias de servicios.[41] En Australia, 75 por ciento trabaja en las industrias de servicios, mientras que en Canadá lo hace 76 por ciento de los empleados. En el Reino Unido, Alemania y Japón, los porcentajes son 83, 74 y 71, respectivamente. Incluso en países en desarrollo como Colombia, República Dominicana, Vietnam y Bangladesh, 62, 65, 31 y 40 por ciento de la fuerza laboral desempeña un trabajo de servicio.[42] Algunos ejemplos de puestos de servicios incluyen a los representantes de soporte técnico, meseros o empleados de mostrador en restaurantes de comida rápida, dependientes, vigilantes y personal de servicio doméstico, profesores, enfermeros, técnicos en reparación de computadoras, recepcionistas, consultores, agentes de compras, gestores de

crédito, asesores financieros y cajeros bancarios. Es muy probable que, una vez que se gradúe, usted trabaje para una compañía de la industria de servicios, en lugar de hacerlo en el sector manufacturero o agrícola.

Los gerentes ahora reconocen que proporcionar un servicio al cliente consistente y de alta calidad es esencial para la supervivencia y el éxito en el entorno competitivo de la actualidad. Un buen servicio al cliente da resultado. Un estudio reciente encontró que es muy probable que casi todos los clientes (92%) cuyo problema es resuelto durante el primer contacto con el personal de servicio, continúen recurriendo a esa compañía.[43] Cuando el problema no se resuelve durante el primer contacto, la cifra se reduce casi a la mitad (51%). Los empleados constituyen una parte muy importante de la ecuación.[44] La conclusión es evidente: los gerentes deben crear una organización sensible a los clientes, con empleados amistosos, corteses, accesibles, informados, listos para responder a sus necesidades y dispuestos a hacer lo que sea necesario para complacerlos.[45] Hablaremos sobre el servicio al cliente en otros capítulos.

Enfoque en la tecnología

Los gerentes enfrentan cada vez más desafíos en su trabajo debido a que la tecnología ha transformado la forma en que se hacen las cosas. La computación en la nube, los social media y la robótica son ejemplos de tecnología. Lograr que los empleados se integren a ella constituye un desafío para muchos gerentes, y deben trabajar con ellos para que comprendan por qué la nueva tecnología mejora las formas habituales de realizar negocios. Según Didier Bonnet, coautor de *Leading Challenge*, "la labor de un gerente consiste en ayudar al personal a cruzar el puente, es decir, lograr que se sientan cómodos con la tecnología, lograr que la utilicen y ayudarlos a saber cómo ésta mejora sus vidas".[46]

Es un mito la afirmación de que las habilidades sociales ahora son menos importantes debido a que el centro de trabajo cuenta con más tecnología. Tome como ejemplo la tecnología robótica. La programación de software es capaz de sistematizar la toma de decisiones humanas y las tareas físicas, las cuales pueden ser realizadas por maquinaria. Sin embargo, los avances tecnológicos no han podido replicar las interacciones humanas y la tecnología no ha logrado sustituir el juicio de las personas. Particularmente en los entornos de equipos, los trabajadores confían en la pericia de los otros miembros y son más capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes de lo que permite un software.[47] Como resultado, los gerentes enfrentan continuamente el desafío de supervisar la creación de equipos y la solución de los problemas. Sin embargo, el experto en administración Henry Mintzberg advierte que "con todo lo maravilloso que son para mejorar la comunicación, [los dispositivos tecnológicos] pueden tener un efecto negativo sobre la colaboración, a menos que se manejen con cuidado. Un dispositivo electrónico nos pone en contacto con un teclado, eso es todo".[48] Este tema plantea un gran desafío para los gerentes, y la tecnología de los social media les añade retos adicionales a la mezcla.

Enfoque en social media

A usted probablemente le resulte difícil imaginar la época en que los empleados hacían su trabajo sin contar con dispositivos inteligentes, correo electrónico ni acceso a Internet. No obstante, hace unos 25 años, cuando esas herramientas de comunicación se iban volviendo más comunes en el ámbito laboral, los gerentes luchaban contra los desafíos que conllevaba crear las directrices de uso de Internet y el correo electrónico en sus organizaciones. Hoy en día, la nueva frontera está representada por los **social media** o redes sociales, formas de comunicación electrónica a través de las cuales los usuarios crean comunidades en línea para compartir ideas, información, mensajes personales y otros contenidos. Y los empleados no sólo las utilizan en su vida personal, sino también para propósitos de trabajo. Es por ello que los gerentes necesitan comprender y administrar tanto el potencial como los riesgos implícitos en los social media. Por ejemplo, los gerentes de la cadena de tiendas de abarrotes SuperValu se percataron de que, si querían seguir teniendo éxito, era imprescindible mantener a sus más de 135 000 empleados conectados y vinculados.[49] Por consiguiente, decidieron adoptar una herramienta interna de social media para fomentar la cooperación y la colaboración entre sus 10 marcas de tiendas distintas, cuya operación se extiende a 44 estados. Y no son los únicos. Cada vez son más las empresas que están volviendo la mirada hacia los social media, no sólo como un mecanismo para conectarse con los clientes. Más frecuentemente, muchas compañías animan a sus empleados a utilizar los social media para convertirse en trabajadores activistas. Para estos propósitos, los trabajadores activistas dan mayor visibilidad a sus centros de trabajo, defienden a sus empleadores de las críticas y actúan como partidarios, tanto en línea como fuera de línea.[50]

social media
Formas de comunicación electrónica a través de las cuales los usuarios crean comunidades en línea para compartir ideas, información, mensajes personales y otros contenidos

Sin embargo, el riesgo potencial reside en la manera en que se utiliza. El director general de Berkshire Hathaway, Warren Buffet, dijo que "toma 20 años construir una buena reputación y cinco minutos arruinarla".[51] Internamente, los social media también son problemáticos cuando los empleados presuntuosos los utilizan para alardear sus logros, cuando los gerentes los usan para publicar mensajes dictatoriales a los empleados o cuando los trabajadores los utilizan para discutir o quejarse de algo o alguien que les desagrada en el trabajo; en esos casos, los social media pierden su utilidad. Para evitarlo es preciso que los gerentes recuerden que estas plataformas representan una herramienta que debe ser bien administrada para resultar beneficiosa. En SuperValu, alrededor de 9000 gerentes y subgerentes de tienda emplean el sistema de los social media. Aunque algunos consideran que es muy pronto para sacar conclusiones, parece que los gerentes que utilizan activamente el sistema están generando más ingresos por ventas en sus tiendas, que aquellos que no lo hacen.

En el resto de este libro analizaremos cómo los social media están impactando la actividad administrativa de los gerentes, sobre todo en las áreas de recursos humanos, comunicación, manejo de equipos e implementación de estrategias. Por ejemplo, una pregunta específica es si los gerentes de recursos humanos deben recurrir a los social media para seleccionar a los empleados potenciales.

Enfoque en la innovación

En la actualidad, para tener éxito en los negocios es indispensable la innovación. Innovar significa explorar nuevos territorios, asumir riesgos y hacer las cosas de manera diferente. La innovación no es exclusiva de las organizaciones de alta tecnología ni de las empresas tecnológicamente sofisticadas. Es posible detectar esfuerzos de innovación en todo tipo de organizaciones. Por ejemplo, es evidente que el gerente de la tienda Best Buy de Manchester, Connecticut, comprendió la importancia de ser innovadores, algo particularmente difícil si se toma en cuenta que la tienda Best Buy promedio suele ser atendida por jóvenes adultos que se encuentran en su primer o segundo empleo y que difícilmente hacen un compromiso de largo plazo con una carrera en las ventas al detalle. Sin embargo, los productos cada vez más sofisticados que ofrecía la tienda exigían un mayor nivel de capacitación para los empleados. El gerente de la tienda abordó el problema motivando a los empleados a sugerir nuevas ideas. Una de ellas, conocida como "equipo de cierre" —consistente en que un grupo de trabajadores programaban sus horarios de manera que les permitieran coincidir al final de la jornada, cerrar juntos la tienda y salir de ella como equipo— tuvo un notable impacto en las actitudes y el nivel de compromiso de los trabajadores.[53] Como verá a lo largo del libro, la innovación es vital en todos los niveles y en cada una de las partes de la organización. Es tan importante para las organizaciones y los gerentes de hoy, que volveremos a abordar este tema en otros capítulos.

Enfoque en la sustentabilidad

En 2015, Microsoft Corporation obtuvo $93 600 millones por las ventas de software y $12 100 millones de utilidades; la empresa contaba con una fuerza laboral de 118 000 empleados. Todos conocen a Microsoft por el desarrollo y las ventas de programas de cómputo como Windows, Skype y Xbox Live, y tal vez la última empresa que usted pensaría encontrar en una sección que describe la sustentabilidad. Sin embargo, Microsoft invierte en una gran variedad de proyectos de sustentabilidad. La gerencia financia esos proyectos mediante los impuestos recaudados por el consumo de energía de sus unidades de negocios, lo cual contribuye con emisiones de carbono que dañan el ambiente. La responsabilidad de los ahorros recae en los gerentes de división. Los esfuerzos de Microsoft han dado frutos. En un período reciente de tres años, la compañía redujo sus emisiones en un total de 7.5 toneladas métricas de bióxido de carbono.[54] Según la Environmental Protection Agency estadounidense, este nivel de emisiones es equivalente al retiro de más de 1.5 millones de automóviles durante

El líder hace la DIFERENCIA

Ursula Burns *es la primera mujer afroamericana elegida para dirigir una compañía del tamaño de Xerox.*[52] *Nombrada para ocupar el puesto de directora general en 2009, Burns es conocida por su valor para "decir la verdad en momentos difíciles". Habiéndose criado en los barrios bajos del Lower East Side de Nueva York, Burns es capaz de comprender qué se necesita para superar la incertidumbre. Gracias a su facilidad para las matemáticas, consiguió graduarse en ingeniería por el Polytechnic Institute of New York. Tras pasar un verano haciendo prácticas profesionales en Xerox, la empresa la contrató. Sus mentores dentro de la organización pudieron detectar su potencial. A lo largo de más de 30 años de carrera en Xerox, Burns se ganó la reputación de audaz. Como ingeniera mecánica, logró notoriedad debido a que no le asustaba hablar con toda franqueza en una cultura más reconocida por ser amable, cortés y discreta que por su espontaneidad. Aunque Burns sigue siendo radicalmente honesta y directa, hoy en día se enfoca más en escuchar; de hecho, se califica a sí misma como el "oído en jefe". ¿Qué puede usted aprender de esta líder que hace la diferencia?*

Fuente: Jemal Countess/Getty Images Entertainment/Gettyimages.com

un año.[55] Esta acción corporativa confirma que la administración verde y la sustentabilidad se han convertido en temas habituales para los gerentes.

En el siglo XXI ha surgido el concepto de administrar de forma sustentable, y esto ha provocado un aumento de la responsabilidad corporativa, no sólo para administrar de manera eficiente y eficaz, sino también para responder estratégicamente a un amplio rango de desafíos medioambientales y sociales.[56] Aunque el término "sustentabilidad" tiene distintos significados para las personas, el World Business Council for Sustainable Development describe una situación en la que todos los habitantes de la tierra puedan vivir bien con los recursos adecuados.[57] Desde una perspectiva de negocios, la **sustentabilidad** ha sido definida como "la capacidad que tienen las organizaciones para lograr sus objetivos empresariales y aumentar su valor para los accionistas en el largo plazo, integrando oportunidades económicas, ambientales y sociales en sus estrategias de negocios".[58] En la actualidad, los temas relativos a la sustentabilidad están ocupando los primeros sitios de las agendas de los líderes de negocios y de los consejos de miles de compañías. A lo largo de este libro seguiremos analizando la administración sustentable y su importancia para los gerentes.

sustentabilidad
Capacidad que tienen las organizaciones para lograr sus objetivos empresariales y aumentar su valor para los accionistas en el largo plazo, integrando las oportunidades económicas, ambientales y sociales en sus estrategias de negocios

Enfoque en el empleado

En 2015, más de 75 por ciento de las organizaciones de todo el mundo indicaron que seguirían una estrategia de desarrollo de talento dentro de sus empresas, en lugar de reclutar el talento de la fuerza laboral externa.[59] Asimismo, las compañías progresistas reconocen la importancia de tratar bien a los empleados, no sólo porque es lo correcto, sino porque es una buena estrategia de negocios. Los trabajadores que reciben un buen trato tienen mayores posibilidades de esforzarse más al realizar su trabajo. Cada año, la revista *Fortune* publica la lista denominada Great Places to Work. En 2015, el detallista de productos para el aire libre L. L. Bean estuvo entre las 10 mejores empresas al detalle y obtuvo el primer lugar entre los vendedores de productos para exteriores. Chris McCormick, presidente y director general de L. L. Bean, asegura que el fuerte liderazgo de su empresa la convierte en la mejor opción. Según McCormick, "refleja el trabajo que nuestro liderazgo ha hecho para desarrollar una cultura que ayude a que los empleados sientan que son confiables para hacer un buen trabajo, se sientan orgullosos de su labor y piensen que sus contribuciones son verdaderamente valoradas".[60]

Por lo general, los gerentes exitosos brindan una retroalimentación del desempeño que sirve para evaluar el trabajo de los empleados y ofrecen las bases para hablar sobre oportunidades de desarrollo. Una evaluación del desempeño eficaz depende de que las expectativas del desempeño se comuniquen con claridad, de que se proporcionen los recursos que los empleados necesitan para tener una buena atracción y de la retroalimentación sobre el cumplimiento de las expectativas. Asimismo, las conversaciones sobre las aspiraciones profesionales de un empleado en el contexto del desempeño previo, fomentan el desarrollo y ayudan a motivar a los trabajadores para obtener resultados excelentes. Cuando las evaluaciones del desempeño funcionan de esta manera, la compañía es capaz de construir una base firme de talentos. Las prácticas de desarrollo también pueden sustentar una estructura que sirva como base para las recompensas. Los gerentes eficaces se esfuerzan por recompensar a los trabajadores con salarios o sueldos base competitivos y ofrecen ascensos que reconocen el desempeño previo y el potencial futuro.

Los gerentes exitosos a menudo fomentan prácticas para equilibrar la vida laboral y la vida personal de sus empleados, y alientan a aquellos que eligen adoptarlas. Este tipo de conductas expresan el valor que el liderazgo del gerente y de la empresa asigna al bienestar de sus empleados. La compañía busca obtener beneficios a través de empleados más satisfechos, de la conservación del talento y de empleados más comprometidos.[61]

¿POR QUÉ estudiar administración?

OA1.5 Tal vez esté preguntándose por qué necesita estudiar administración. Si piensa enfocar su carrera en un área distinta de la administración, digamos contabilidad o marketing, es probable que en este momento no entienda cómo podría ayudarle esta disciplina a lograr sus propósitos profesionales. Podemos explicarle cuál es el valor de estudiar administración a partir de tres hechos: la universalidad de la administración, la realidad laboral y las recompensas y desafíos que conlleva ser un gerente.

La universalidad de la administración

¿Qué tan universal es la necesidad de la administración para las organizaciones? Podemos afirmar con absoluta certeza que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo. A esto se le conoce como **universalidad de la administración**.

universalidad de la administración
La realidad de que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales y en todas las áreas de la organización, sin importar donde estén ubicadas

Figura 1-9
Necesidad universal de la administración



(Vea la figura 1-9). En todas las empresas, los gerentes deben planear, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo, esto no quiere decir que la administración se lleva a cabo de la misma manera en todas las circunstancias. La diferencia entre lo que hace el supervisor de un grupo de prueba de aplicaciones de software en Twitter y lo que hace el director general de dicha empresa es cuestión de profundidad y énfasis, pero no de funciones. Como ambos son gerentes, los dos deben planear, organizar, dirigir y controlar. La distinción estriba en qué tanto ejercen cada una de esas funciones y en cómo lo hacen.

La administración es necesaria en todas las organizaciones, por lo que se deben encontrar formas de mejorar la manera en que las empresas son administradas. ¿Por qué? Porque todos los días interactuamos con organizaciones, y aquellas que están bien administradas (en este libro se nombran muchos ejemplos de ellas) consiguen una base de clientes leales, crecen y prosperan, incluso durante épocas difíciles. Las empresas mal administradas terminan perdiendo clientes e ingresos. Al estudiar administración, usted será capaz de reconocer una mala administración y de trabajar para corregirla. Además, podrá reconocer y apoyar una buena administración, ya sea que se trate de una empresa con la que sólo está interactuando o de la organización que lo haya contratado.

La realidad laboral

Otra razón para estudiar administración es que una vez que se gradúan de la universidad y comienzan su vida profesional, la mayoría de los estudiantes administrará o será administrado. Para aquellos que planean desempeñarse como administradores o gerentes, comprender cómo funciona la administración constituye el cimiento sobre el que construirán sus conocimientos y habilidades. Y quienes no esperan ocupar un puesto gerencial, es muy probable que terminen trabajando con gerentes. Asimismo, dando por sentado que usted tendrá que trabajar para vivir, y reconociendo que lo más probable es que lo haga para una organización, hay muchas posibilidades de que deba ejecutar ciertas labores administrativas, aun cuando no sea gerente. Nuestra experiencia nos indica que si estudia administración podrá obtener mucha información sobre el comportamiento de su jefe (y sus compañeros de trabajo) y sobre el funcionamiento de las organizaciones. Lo que queremos decir es que no es necesario que aspire a ocupar un puesto gerencial para obtener algo valioso de un curso sobre administración.

Recompensas y desafíos del gerente

No podemos cambiar de tema sin hablar acerca de las recompensas y desafíos inherentes al trabajo gerencial. (Vea la figura 1-10). ¿Qué *implica* ser un gerente en el ámbito laboral actual?

En primer lugar, existen muchos desafíos. El trabajo gerencial puede ser difícil y a menudo ingrato. Además, algunas de las responsabilidades del gerente (sobre todo en los niveles organizacionales más bajos) podrían ser más rutinarias (como recopilar información y llenar informes, manejar procedimientos burocráticos o hacer papeleo) que propiamente administrativas.[62] Asimismo, los gerentes dedican bastante tiempo a asistir a juntas y suelen ser interrumpidos con frecuencia, lo cual podría consumir gran parte de su tiempo y en ocasiones reducir su productividad.[63] Con frecuencia tienen que lidiar con personalidades diversas y trabajar con recursos limitados. Por otro lado, si hay un entorno de incertidumbre y caos, motivar a los trabajadores podría ser todo un reto.

Figura 1-10
Recompensas y desafíos del gerente

Recompensas	Desafíos
• Crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización puedan trabajar a su máxima capacidad • Tener oportunidades de pensar creativamente y usar la imaginación • Ayudar a otras personas a encontrar un sentido de propósito en su trabajo y a realizarse a través de él • Dar apoyo, dirigir y proteger a sus subordinados • Trabajar con diversas personas • Recibir reconocimiento y ganar estatus en la organización y en la comunidad • Jugar un papel de influencia en los resultados organizacionales • Obtener una remuneración apropiada en forma de salarios, bonos y acciones bursátiles • Todas las organizaciones necesitan contar con gerentes competentes	• Trabajar arduamente • Algunas responsabilidades podrían ser más rutinarias que propiamente administrativas • Tener que lidiar con personalidades muy diversas • Muchas veces, tener que trabajar con recursos limitados • Motivar a los trabajadores en situaciones de incertidumbre y caos • Combinar los conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de empleados heterogéneo • El éxito depende del desempeño laboral de otras personas

Además, para los gerentes a veces es complicado lograr una mezcla exitosa de los conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo heterogéneo de empleados. Por último, los gerentes no tienen en sus manos el control absoluto de su destino; por lo general, su éxito depende del desempeño laboral de otras personas.

A pesar de esos desafíos, desempeñarse como gerente también *puede* conllevar recompensas. El gerente es responsable de crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización puedan realizar su trabajo aprovechando al máximo sus capacidades y, por lo tanto, contribuir al logro de los objetivos de la empresa. También ayuda a que otras personas encuentren un sentido de propósito y realización en su trabajo. Su misión es darles apoyo, dirigirlas, protegerlas y ayudarles a tomar buenas decisiones. Además, con frecuencia los gerentes tienen la oportunidad de pensar creativamente y usar su imaginación; conocen y trabajan con una gran variedad de personas, tanto dentro como fuera de la organización. Otras de sus recompensas incluyen la posibilidad de recibir reconocimiento y ganar estatus en su organización y en la comunidad, influir en los resultados organizacionales y obtener una remuneración atractiva en forma de salarios, bonos y acciones bursátiles. Por último, como mencionamos antes en el capítulo, las organizaciones necesitan contar con gerentes competentes. Es a través de los esfuerzos combinados de individuos motivados y apasionados trabajando en conjunto, que las organizaciones alcanzan sus objetivos. Como gerente, usted podría estar seguro de que sus esfuerzos, habilidades y capacidades son necesarias.

Adquirir conocimientos sobre la vida laboral

Una gran cantidad de estudiantes a menudo comentan a los autores de este libro que no están planeando seguir una carrera en administración. Sus metas profesionales consisten en convertirse en contadores, analistas financieros, investigadores de mercados o programadores de computadoras. Los estudiantes preguntan: ¿por qué debo tomar un curso de administración? Y los autores responden: porque conocer conceptos de administración y saber cómo piensan los gerentes les ayudará a obtener mejores resultados en el trabajo y avanzar en su carrera. Y, quién sabe, tal vez algún día usted se convierta en gerente. Muchas veces los empleados exitosos son ascendidos a puestos gerenciales. Por ejemplo, usted podría iniciar su carrera como auditor en una importante empresa de contabilidad y descubrir algunos años después que está supervisando un equipo de auditores, o bien, que se dedica a administrar una oficina regional.

Por ejemplo, a lo largo de este libro encontrará secciones denominadas “Confidencialidad en el lugar de trabajo”. En este apartado se presentan desafíos con los que probablemente tendrá que lidiar en el trabajo —como políticas organizacionales, un gerente poco comunicativo o una revisión del desempeño injusta— y se brindan sugerencias específicas sobre la manera eficaz de afrontar esos retos.

Si planea trabajar con otras personas, ya sea en una corporación de Fortune 100 o en una empresa con tres empleados, el estudio de la administración puede proporcionarle dividendos palpables.

CONFIDENCIALIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO Manejo de las políticas organizacionales

En un mundo ideal, los buenos siempre ganan, todos dicen la verdad y los mejores candidatos reciben ascensos laborales y grandes aumentos de salario. Por desgracia, no vivimos en un mundo ideal; vivimos en un mundo político.

Las políticas son un hecho en la vida de las organizaciones. Aquellos que ignoran este hecho lo hacen bajo su propio riesgo. Pero tal vez usted se pregunte ¿por qué existen las políticas? ¿Es posible que una organización esté libre de políticas? Es posible, pero poco probable.

Las organizaciones se conforman de individuos y grupos con diferentes valores, metas e intereses. Esto prepara el terreno para posibles conflictos por los recursos. Los presupuestos departamentales, la asignación de oficinas, las responsabilidades de los proyectos, las opciones de ascensos y los ajustes salariales son sólo algunos ejemplos de los recursos cuya asignación provoca desacuerdos entre los miembros de las organizaciones.

Los recursos en las organizaciones también son limitados, y esto convierte a un posible conflicto en un conflicto real. Si los recursos fueran abundantes, entonces todos los miembros de la organización podrían cumplir sus objetivos. Sin embargo, puesto que son limitados, es imposible satisfacer los intereses de todos. Además, ya sea cierto o no, muchas veces se percibe que un individuo o un grupo recibe beneficios a expensas de otros empleados de la organización. Tales fuerzas provocan una competencia entre los miembros por los recursos limitados de la organización.

Quizás el factor más importante que conduce a la creación de políticas dentro de las organizaciones es la conciencia de que la mayoría de los hechos que se utilizan para asignar los recursos limitados son sujetos de interpretación. Por ejemplo: ¿Qué constituye un buen desempeño? ¿Qué es una mejora adecuada? ¿En qué consiste un puesto insatisfactorio? El empleado que prefiere trabajar solo podría convertirse en un "adulador". Por lo tanto, es en el amplio y ambiguo terreno neutral de la vida organizacional (donde los hechos no hablan por sí mismos) donde florecen las políticas.

Lo anterior explica por qué algunas personas mienten, distorsionan, encubren, traicionan, muestran favoritismo, confabulan, eluden y niegan responsabilidades, forman alianzas o participan en acciones políticas similares en el centro de trabajo.

Si usted desea mejorar sus habilidades políticas laborales, le ofrecemos las siguientes sugerencias:

- ***Plantee sus argumentos en términos de metas organizacionales.*** Las personas cuyos actos parecen favorecer abiertamente sus propios intereses a expensas de la organización casi siempre terminan siendo expuestas, son propensas a perder influencia y a menudo sufren el máximo castigo de ser despedidos de la organización. Es poco probable que las críticas de sus acciones reciban apoyo si su conducta parece favorecer los intereses de la organización.
- ***Desarrolle la imagen correcta.*** Asegúrese de entender qué es lo que su organización desea y valora de sus empleados en términos de vestimenta, de los compañeros que son buenas y malas compañías, de la importancia de llevarse bien con los demás, de ser arriesgado o evitar los riesgos, etcétera. Debido a que la evaluación de su desempeño rara vez es un proceso completamente objetivo, es necesario que ponga atención al estilo tanto como a la sustancia.
- ***Logre el control de los recursos organizacionales.*** El control de recursos organizacionales que son escasos e importantes constituye una fuente de influencia. El conocimiento y la pericia son recursos especialmente eficaces que debe tratar de controlar. Estos recursos lo convierten en un empleado más valioso para la organización y, por lo tanto, incrementan las probabilidades de obtener seguridad, progreso y oídos receptivos ante sus ideas.
- ***Dé la apariencia de ser indispensable.*** Usted no necesita ser indispensable, siempre y cuando las personas clave de su organización crean que lo es. Si las autoridades que toman las principales decisiones de la organización creen que no hay quien pueda sustituir lo que usted brinda a la empresa, es más probable que su trabajo esté asegurado y que reciba un buen trato.
- ***Sea visible.*** Si su puesto de trabajo pone sus logros a la vista de los demás, eso es muy bueno. Sin embargo, si no es así, necesitará que los demás sepan lo que hace (sin crear una imagen de fanfarrón) entregando a su jefe y a otras autoridades informes de su progreso, haciendo que los clientes satisfechos reporten su aprecio a los altos ejecutivos, estando presente en las funciones sociales, siendo un miembro activo de sus asociaciones profesionales y contando con aliados poderosos que hablen positivamente acerca de sus logros.
- ***Consiga aliados poderosos.*** A menudo es benéfico contar con amigos en puestos altos. Cultive contactos con individuos potencialmente influyentes de un nivel superior, de su propio nivel y de niveles más bajos. Estos aliados muchas veces pueden proporcionarle información que no podría obtener de otra forma, así como brindarle apoyo cuando lo necesite. Un recurso valioso es contar con un mentor que sea muy respetado en la organización.
- ***Evite compañeros "con mala reputación".*** En casi todas las organizaciones existen individuos con un estatus cuestionable; se duda de su desempeño y lealtad, o tienen una personalidad extraña. Manténgase alejado de este tipo de personas. Dado que la efectividad tiene un gran componente subjetivo, es probable que se cuestione su propia efectividad si se le relacionara mucho con compañeros de mala reputación.
- ***Apoye a su jefe.*** Su futuro inmediato está en manos de su jefe actual. Dado que esa persona evalúa su desempeño, querrá hacer lo necesario para tenerlo de su lado. Deberá esforzarse para ayudar a su jefe a ser exitoso, hacer que dé una buena impresión, brindarle apoyo si está bajo la mira y dedicar tiempo a descubrir los criterios que utilizará para evaluar su eficacia. No desacredite a su jefe y no hable mal de él con otras personas.

Basado en D. Krackhardt, "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1990, pp. 342-369; G. R. Ferris, S. L. Davidson y P. L. Perrewé, *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness* (Mountain View, CA; Davies-Black Publishing, 2005); y J. Bolander, "How to Deal with Organizational Politics", *The Daily MBA*, 28 de febrero de 2011.

Capítulo 1 PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO **por objetivos de aprendizaje**

OA1.1 DESCRIBIR qué son los gerentes y los lugares en donde laboran.

Los gerentes coordinan y supervisan el trabajo de otras personas, de manera que se puedan alcanzar los objetivos de la organización. Los empleados no gerenciales trabajan directamente en una actividad o tarea y no tienen subordinados que les reporten. En las organizaciones estructuradas de forma tradicional, puede haber gerentes de primera línea, de nivel medio o de alto nivel. En otras organizaciones con una configuración más flexible, podría ser más difícil identificar a los gerentes, aunque alguien debe desempeñar ese rol.

Los gerentes trabajan en una organización, que es un conjunto de personas constituido deliberadamente para cumplir un propósito específico. Las organizaciones tienen tres características distintivas: tienen un propósito definido, están conformadas por personas y poseen una estructura premeditada. Muchas de las organizaciones actuales están estructuradas de forma más abierta, flexible y sensible a los cambios.

OA1.2 EXPLICAR por qué los gerentes son importantes para las organizaciones.

Los gerentes son importantes para las organizaciones por tres razones. En primer lugar, las organizaciones necesitan contar con las habilidades y capacidades gerenciales en tiempos complejos, caóticos y de incertidumbre. En segundo, los gerentes constituyen una pieza clave para que las cosas se lleven a cabo en las organizaciones. Por último, los gerentes contribuyen a la productividad y la lealtad de los empleados, ya que la forma en que se dirige a los empleados puede afectar el desempeño financiero de la organización y se ha demostrado que la capacidad gerencial es importante para generar valor organizacional.

OA1.3 DESCRIBIR las funciones, los roles y las habilidades de los gerentes.

En términos generales, lo que hacen los gerentes es administrar; esto conlleva coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas a fin de que se realicen de forma eficiente y eficaz. Eficiencia quiere decir hacer las cosas bien, mientras que eficacia significa hacer lo correcto.

Las cuatro funciones gerenciales son planeación (definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes); organización (disponer y estructurar las actividades laborales); dirección (trabajar con y a través de las personas), y control (supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral).

El modelo de roles gerenciales de Mintzberg incluye roles interpersonales (representante, líder y enlace) que involucran personas y otros deberes de carácter ceremonial y simbólico; roles informativos (monitor, difusor y portavoz) que tienen que ver con la recopilación y transmisión de información, y roles de decisión (emprendedor, solucionador de conflictos, asignador de recursos y negociador) que giran en torno de la toma de decisiones o la elección de alternativas.

Las habilidades gerenciales de Katz incluyen las de orden técnico (conocimiento de técnicas específicas del puesto), humano (capacidad de trabajar bien con otras personas) y conceptual (capacidad de pensar y expresar ideas). Las habilidades técnicas son más importantes para los gerentes que se desempeñan en la primera línea de la organización, en tanto que las conceptuales son más relevantes para aquellos que trabajan en los altos niveles. Las habilidades interpersonales son igual de importantes para todos los gerentes. Entre otras habilidades gerenciales que se han identificado están la capacidad de: administrar el capital humano, inspirar compromiso, manejar el cambio, emplear redes para cumplir propósitos específicos, etcétera.

OA1.4 DESCRIBIR los factores que están reconformando y redefiniendo el trabajo de los gerentes.

Los cambios que están impactando la labor gerencial incluyen la incertidumbre económica y políticas globales, el cambiante entorno laboral, los problemas éticos, las amenazas a la seguridad y el avance tecnológico. Los gerentes deben concentrarse en el servicio al cliente, ya que las actitudes y comportamientos de los empleados juegan un papel muy importante en la satisfacción de los consumidores. Asimismo, los gerentes deben estar atentos de la forma en que la tecnología afecta la manera de hacer las cosas en las organizaciones. También deben enfocarse en los social media, toda vez que estas formas de comunicación constituyen herramientas valiosas que son importantes para la administración. Los gerentes también deben ocuparse de la innovación, ya que es fundamental para que las empresas sean competitivas. Asimismo, deben poner atención a la sustentabilidad a medida que se desarrollan los objetivos de negocios. Y por último, los gerentes deben enfocarse en los empleados para que puedan ser más productivos.

OA1.5 EXPLICAR el valor que tiene estudiar administración.

Hay tres razones por las que estudiar administración es importante: 1. la universalidad de la administración, que se refiere al hecho de que los gerentes son necesarios en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo; 2. la realidad del trabajo, es decir, que las personas terminan dirigiendo a otros o siendo dirigidas; y 3. la conciencia de que la labor gerencial implica recompensas significativas (como participar en la creación de ambientes laborales que permitan que la gente trabaje al máximo de su capacidad, apoyar y motivar a otras personas, ayudarlas a encontrar un sentido de propósito y a realizarse en el trabajo, etcétera), así como desafíos (trabajar arduamente, en ocasiones realizar labores más rutinarias que propiamente administrativas, tener que lidiar con personalidades muy diversas, etcétera).

PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

1-1. ¿Qué es un gerente? ¿En qué difieren los gerentes de los empleados con puestos no gerenciales?

1-2. ¿Por qué son importantes los gerentes para las organizaciones?

1-3. Explique qué es más importante para las organizaciones en el entorno actual: la eficiencia o la eficacia.

1-4. ¿El profesor de su clase de administración es gerente? Analice esta pregunta en términos de funciones administrativas, roles y habilidades gerenciales.

1-5. ¿Por qué es importante que los gerentes se enfoquen en el cliente?

1-6. ¿Es más importante para los gerentes enfocarse en la tecnología y la innovación?

1-7. Explique por qué el concepto de la universalidad de la administración sigue o no siendo válido en el mundo actual.

1-8. "La administración es, indudablemente, uno de los inventos más importantes de la humanidad". Explique por qué está o no de acuerdo con esta afirmación.

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

DILEMA ÉTICO

• Menos de la mitad de las compañías (47 por ciento) asegura que proporciona a sus gerentes oportunidades de capacitación administrativa. • 27 por ciento de las compañías dice ignorar si los programas de administración de carrera funcionan. • 59 por ciento de los empleados considera que sus gerentes no son eficaces al realizar análisis del desarrollo profesional. • 33 por ciento de las compañías considera que sus gerentes no son eficaces al realizar análisis del desarrollo profesional.[64] No es fácil ascender a un puesto gerencial.

1-9. Explique por qué una organización tiene o no la responsabilidad ética de ayudar a sus nuevos gerentes cuando acaba de ascender a ese puesto.

1-10. ¿Que podrían hacer las organizaciones y los empleados para facilitar la transición a un rol gerencial?

PRÁCTICA DE HABILIDADES Desarrolle sus habilidades políticas

Acerca de la habilidad

La investigación ha demostrado que las personas tienen distintos niveles de habilidad política.[65] Una habilidad política se puede definir como la capacidad para entender a los demás e influir en ellos para el beneficio del individuo o de la organización.[66] Quienes poseen este tipo de aptitudes utilizan sus tácticas de influencia de manera más eficaz. Los individuos con habilidades políticas son capaces de ejercer influencia sin que otros se percaten de ello, lo cual es importante si se quiere ser efectivo sin correr el riesgo de resultar etiquetado como problemático. Las habilidades políticas de una persona están determinadas por su capacidad para conformar redes, por su influencia interpersonal, su inteligencia social y su capacidad para parecer sinceros.

Pasos para practicar la habilidad

- ***Desarrolle su capacidad para conformar redes.*** Una red construida de forma apropiada puede ser una herramienta muy poderosa. Para hacerlo puede comenzar por entrar en contacto con personas importantes en su área laboral y en su organización, para luego entablar relaciones con individuos que detenten puestos de poder. Ofrézcase como voluntario para participar en algún comité o para colaborar en proyectos en donde pueda ser detectado por personas con poder. Participe en funciones administrativas relevantes para la organización, para que lo consideren un buen miembro de equipo y alguien interesado en el éxito de la empresa. Utilice un sitio de redes profesionales como LinkedIn para estar en contacto con las personas que conozca. Luego, cuando necesite asesoría en algún tema laboral, use su red de contactos con otros miembros de la organización.
- ***Esfuércese por acrecentar su influencia interpersonal.*** Cuando las personas se sienten cómodas y relajadas con usted, le prestan atención. Mejore sus habilidades de comunicación para que pueda transmitir sus pensamientos de forma sencilla y eficaz. Enfóquese en desarrollar buenas relaciones con gente de todas las áreas y de todos los niveles de su organización. Muéstrese abierto, amigable y dispuesto a colaborar. El grado de influencia interpersonal que logre dependerá de qué tanto les agrada a los demás.
- ***Desarrolle su inteligencia social.*** Algunas personas poseen una habilidad innata para comprender a sus semejantes y percibir qué están pensando. Si usted carece de ella, tendrá que esforzarse por desarrollar su inteligencia social, tratando de decir lo correcto en el momento adecuado, poniendo mucha atención en las expresiones faciales de la gente e intentando determinar si sus interlocutores tienen segundas intenciones.
- ***Sea sincero.*** La sinceridad es importante para lograr que la gente se vincule con usted. Sea honesto en lo que dice y hace, y muestre un interés genuino hacia los demás y hacia sus circunstancias.

Práctica de la habilidad

Seleccione cada uno de los componentes recomendados para practicar sus habilidades políticas y dedique una semana a trabajar en ellas. Escriba notas breves para describir sus experiencias, tanto las buenas como las malas. ¿Fue capaz de comenzar a conformar una red de contactos de toda la organización o se esforzó para desarrollar su inteligencia social, tal vez empezando a reconocer los gestos de la gente y a interpretar el significado de los mismos? ¿Qué habría hecho de manera distinta para tener mejores habilidades políticas? Una vez que empiece reconocer lo que implican las habilidades políticas, notará que está más conectado y que es políticamente más capaz.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Los estudiantes universitarios tienen muchas oportunidades para empezar a desarrollar habilidades administrativas. En grupos de tres o cuatro estudiantes realice una lluvia de ideas y elaboren una lista de las habilidades que requieren los gerentes. Luego piensen cómo podrían empezar a desarrollar esas habilidades mientras continúan en la universidad. Consideren tanto las oportunidades formales (por ejemplo, unirse a organizaciones) como las oportunidades informales relacionadas con la administración de su propia carga de trabajo. Elaboren una lista de ideas y prepárense para compartirlas con el resto de la clase.

MI TURNO DE SER GERENTE

- Consulte la versión más reciente del *Occupational Outlook Handbook* (Department of Labor, Bureau of Labor Statistics de Estados Unidos) para realizar una investigación sobre tres categorías distintas de gerentes. Prepare para cada una un listado que describa lo siguiente: naturaleza del trabajo, el nivel de capacitación u otros requisitos necesarios, los ingresos, el perfil del puesto y datos sobre las proyecciones.
- Acostúmbrese a leer por lo menos una publicación relacionada con el mundo empresarial (*Wall Street Journal, Bloomberg BusinessWeek, Fortune, Fast Company, Forbes*, etcétera). Siga a algunas de estas publicaciones en Twitter.
- Explore la presencia de su compañía favorita en los social media, como su página de Facebook, y sígala en Twitter, Instagram y cualquier otra red social que utilice esa empresa.
- Entreviste a dos gerentes y pregúnteles lo siguiente: ¿qué es lo mejor y lo peor de ser gerente? ¿Cuál es el mejor consejo sobre administración que ha recibido? Redacte un informe con las preguntas y las respuestas y entréguelo a su profesor.
- Los contadores y otros profesionistas tienen que cursar programas de certificación para verificar sus habilidades, conocimientos y profesionalismo. ¿Ocurre lo mismo con los gerentes? Dos programas de certificación son el Certified Manager (Institute of Certified Professional Managers) y el Certified Business Manager (Association of Professional in Business Management). Investigue estos programas y elabore una lista de las características de cada uno de ellos.
- Si cuenta con experiencia laboral, piense en los gerentes que ha conocido. ¿Trabajó con algún gerente capaz? ¿Trabajó con algún gerente incapaz? Con base en su experiencia, haga una lista de las características o las habilidades de un buen gerente.

CASO DE APLICACIÓN 1 El poder de los social media

Durante el verano de 2014, la ALS Association (ALSA) conoció el poder de las redes sociales de primera mano.[67] En tan sólo poco más de un mes, más de 17 millones de personas vaciaron cubetas de agua helada sobre sus cabezas, recaudando más de $115 millones para ALSA, en lo que se llegaría a conocer como el reto de la cubeta de hielo. Para poner esa cifra en perspectiva, la organización recabó sólo $23 millones durante todo el año anterior.

ALSA es una organización sin fines de lucro que apoya la lucha contra la esclerosis lateral amiotrófica (ELA), una enfermedad que afecta las células nerviosas del cerebro y la médula espinal. También conocida como la enfermedad de Lou Gehrig, ELA afecta a aproximadamente 20 000 personas en Estados Unidos. Debido a que esta cifra es mucho menor que la de otras enfermedades como el cáncer, quienes la investigan no reciben tantos fondos federales, por lo que la recaudación de fondos es fundamental para luchar contra esa enfermedad. Además de apoyar la investigación científica, ALSA trabaja para brindar cuidados compasivos a los pacientes con ELA y aboga por el desarrollo de políticas públicas que beneficien a las personas que viven con esta enfermedad.

¿Qué hizo ALSA para convencer a tantas personas de participar en este éxito de recaudación de fondos? Sorprendentemente, la organización tuvo muy poco que ver en ello. El desafío de la cubeta de hielo fue iniciado por Chris Kennedy, un golfista profesional cuyo cuñado padece ELA. El desafío inició después de alcanzar a Pete Frates, antiguo jugador de béisbol de Boston College, y a su amigo Pat Quinn, ambos enfermos de ELA. A partir de ese momento, el desafío se convirtió en una sensación mundial y atrajo millones de participantes, incluyendo a personajes influyentes como Bill Gates, Mark Zuckerberg e incluso el entonces presidente Barack Obama.

El reto de la cubeta de hielo se difundió con rapidez debido al poder de los vídeos virales. Una vez que eran desafiados, los individuos se grababan a sí mismos mientras les vaciaban una cubeta con agua helada, y luego desafiaban algunos amigos para que hicieran lo mismo. Los vídeos se publicaban en Facebook y los amigos se etiquetaban para participar en el desafío. Las personas que eran desafiadas, podían hacer un donativo a ALSA o recibir el agua helada. Sin embargo, muchas personas terminaron enfrentando el desafío y donando dinero. ¿Por qué la gente se mostró tan dispuesta a participar en esta experiencia desagradable? Carrie Munk, vocera de los enfermos de ELA, hizo esta pregunta a muchos de los participantes e informó que la mayoría respondió que lo hizo porque se lo pidieron.

De manera interesante, muchos de los amigos sabían muy poco acerca de ELA. El movimiento llegó mucho más allá de los individuos que ya estaban afectados por la enfermedad. Barbara Newhouse, directora general de ALSA admitió que la organización ayudó a catalizar el movimiento al enviar un correo electrónico a 60 000 individuos de su lista de correos, pero después tomó vida propia. Así, la organización no sólo tuvo la recaudación de fondos más exitosa de su historia, sino que también logró crear conciencia internacional de la enfermedad.

¿El reto de la cubeta de hielo podría convertirse en una fuente sustentable de financiamiento para ALSA? La organización esperaba que así fuera al iniciar una campaña en 2015 para realizar un evento anual. Sin embargo, el intento de repetir el reto del siguiente año no tuvo los mismos resultados, ya que recaudó solamente $500 000 en el mismo periodo. Esto no sorprendió mucho a la organización; los líderes de ALSA sabían que, debido a la naturaleza de las donaciones, el financiamiento no tendría el mismo nivel de sustentabilidad. Muchos donaron sin tener mucha conciencia, y eso no suele provocar donaciones repetidas. Brian Frederick, jefe de personal de ALSA, reconoció la imposibilidad de recrear el fenómeno, pero sugirió que pueden aprovechar el ímpetu de los eventos de 2014 para convertirlo en un evento anual.

✪ PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1-11. ¿Por qué es importante que el equipo administrativo de ALSA comprenda la importancia que tienen los social media en su trabajo?

1-12. ¿Cree usted que ALSA podrá continuar utilizando el desafío de la cubeta de hielo para apoyar los esfuerzos de recaudación de fondos de la organización? ¿Por qué?

1-13. ¿Cree que el reto de la cubeta de hielo habría tenido el mismo éxito si la administración de ALSA lo hubiera iniciado?

1-14. ¿Qué puede aprender ALSA de esta experiencia para lograr que la organización aproveche el poder de los social media en el futuro?

CASO DE APLICACIÓN 2 ¿Quién necesita un jefe?

"Holocracia".[68] Ésa fue la palabra del día en Zappos, el detallista en línea de calzado y ropa, ubicado en Nevada. Durante una reunión de fin de año, con una duración de cuatro horas, realizada en 2013, el director general Tony Hsieh anunció que eliminaría la jerarquía gerencial y estructura tradicional de la compañía para implementar una holocracia. Usted se preguntará, ¿qué es una holocracia? En pocas palabras, es un sistema organizacional sin títulos de puestos, sin gerentes y sin una jerarquía descendente con niveles alto, medio o bajo en el que las decisiones puedan distribuirse. La idea detrás de este nuevo tipo de estrategia consiste en enfocarse en el trabajo que debe realizarse y no en cierta estructura jerárquica en la que las grandes ideas y sugerencias pueden perderse en los distintos canales de reporte. El concepto de holocracia fue creado por Brian Robertson, el fundador de una pequeña empresa de software ubicada en Pensilvania. Su nombre deriva de la palabra griega *holos*, una sola unidad autónoma y autosuficiente que también depende de una unidad más grande.[69] Una explicación sencilla de la visión de Robertson de una holocracia considera a los trabajadores como socios, a las descripciones de puestos como roles y a los socios organizados en círculos.[70] (Para entender esta idea, piense en los círculos de emplea-

dos como tipos de grupos de trabajadores traslapados, pero con una membresía más fluida, así como roles y responsabilidades individuales).

En esos círculos, los empleados pueden adoptar diversos roles, con la expectativa de que cada uno de ellos brinde ayuda donde pueda. Sin títulos ni jerarquía, cualquier persona puede iniciar un proyecto e implementar ideas innovadoras. Con esto se espera que los miembros de ese círculo aporten ideas y las analicen entre sí. La meta es una transparencia radical y lograr que más personas se hagan cargo. No obstante, es bueno confiar en que los individuos que probablemente conocen mejor los detalles del trabajo que cualquier gerente, trabajarán de manera meticulosa, creativa y eficiente, siempre y cuando exista una forma de mantener estándares elevados. Lo último que Zappos desea es que prevalezca una mentalidad de holgazanería.

Hsieh siempre ha buscado dirigir su negocio de forma única y radical; cree firmemente en el poder del individuo y ha creado una organización sumamente exitosa (que ahora forma parte de Amazon), reconocida por su cultura estrafalaria, donde los valores corporativos se ajustan a los valores personales, y donde se fomentan "las rarezas y la humildad".[71] Sin embargo, a medida que la compañía se aleja del modelo laboral tradicional para adoptar este nuevo sistema, es probable que enfrente algunos desafíos. Tanto Zappos como Robertson advierten que, aunque una holocracia puede eliminar el puesto del gerente tradicional, aún posee una estructura y responsabilidades. Los malos trabajadores destacarán debido a que no tendrán "roles" suficientes para llenar su horario de trabajo, o bien, un círculo encargado de vigilar la cultura de la compañía podría decidir que no se ajustan a este sistema. Asimismo, el simple hecho de que no existan gerentes tradicionales no significa que no surgirán líderes. Pero es importante vigilar que las personalidades dominantes no se conviertan en figuras de autoridad, ya que esto podría provocar rebeldía o resentimiento en otros empleados. Zappos afirma que no carecerá de líderes. Algunos individuos tendrán un papel y un propósito más importante, pero el liderazgo también se distribuye, y se espera que cada rol lo manifieste. "Se espera que todos dirijan y que funjan como empresarios en sus propios roles, y una holocracia los faculta para lograrlo".[72] Además, habrá algunas organizaciones de estructura donde "los círculos más amplios podrán, hasta cierto punto, indicar a los subgrupos cuáles son sus responsabilidades".[73] No obstante, en lugar de fluir sólo hacia arriba, la responsabilidad fluirá a lo largo de toda la organización en diferentes rutas. Otros desafíos que aún tratan de descubrir incluyen la decisión de quién tiene la última palabra para contratar y despedir empleados, así como para decidir los salarios. Se espera que con el tiempo la autoridad para cada uno de estos roles también surgirá del propio esquema holocrático. Por lo tanto, si nadie ostenta un título y no hay jefes, ¿Tony Hsieh sigue siendo el director general? Hasta ahora él no ha hecho comentarios públicos acerca de cómo se ha visto afectado su rol.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1-15. ¿Qué es una holocracia?

1-16. ¿Qué beneficios ve en una organización donde no existen títulos de puestos, gerentes y jerarquía?

1-17. ¿Qué desafíos enfrenta un enfoque holocrático?

1-18. Analice por qué le gustaría o no trabajar en una organización como ésta.

NOTAS

1. A. Swanson, "The Number of Fortune 500 Companies Led by Women Is at an All-Time High: 5 Percent", *The Washington Post* online, washingtonpost.com, 4 de junio de 2015.
2. Pew Research Center, "Women and Leadership", www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/women-and-leadership/, 14 de enero de 2015.
3. D. J. Campbell, "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative", *Academy of Management Executive*, agosto de 2000. pp. 52-66.
4. J. Morgan, "The 5 Types of Organizational Structures: Part 3, Flat Organizations", *Forbes* online, www.forbes.com, 13 de julio de 2015.
5. "Interaction: First, Let's Fire All the Managers", *Harvard Business Review*, marzo de 2012, pp. 20-21; y G. Hamel, "First, Let's Fire All the Managers", *Harvard Business Review*, diciembre de 2011, pp. 48-60.
6. J. S. McClenahen, "Prairie Home Champion", *Industry Week*, octubre de 2005, pp. 45-47.

7. U.S. Bureau of Labor Statistics, "Occupational Employment and Wage Estimates-May 2015", (USDL-16-0661), 30 de marzo de 2016.
8. Q. Hardy, "Google Thinks Small", *Forbes,* 14 de noviembre de 2005, pp. 198-202.
9. La sección "Perspectiva del futuro" está basada en M. Saltsman, "The Employee of the Month Has a Battery", *Wall Street Journal,* 30 de enero de 2014, p. A13; L. Weber, "Robots Need Supervisors Too", *Wall Street Journal,* 8 de agosto de 2013, p. B5; S. Grobart, "Robot Workers: Coexistence Is Possible", *Bloomberg BusinessWeek Online,* 13 de diciembre de 2012; y D. Bennett, "I'll Have My Robots Talk to Your Robots", *Bloomberg Business Week,* 21-27 de febrero de 2011, pp. 52-62.
10. J. Welch y S. Welch, "An Employee Bill of Rights", *Bloomberg BusinessWeek,* 16 de marzo de 2009, p. 72.
11. B. Dummett, "BlackBerry Launches New Software for Driverless Cars", *Wall Street Journal* online, 6 de enero de 2016.
12. T. Dinerman, "2016 Could Be the Year Space Tourism Takes Off", *Observer* online, 22 de septiembre de 2015.
13. R. Goffee y G. Jones, "Creating the Best Workplace on Earth", *Harvard Business Review,* mayo de 2013.
14. R. Feintzeig, "Building Middle-Manager Morale", *Wall Street Journal,* 8 de agosto de 2013, pp. B1+.
15. R. Beck y J. Harter, "Why Great Managers Are So Rare", *Gallup Business Journal,* businessjournal.gallup.com, 25 de marzo de 2014; E. Frauenheim, "Managers Don't Matter" *Workforce Management Online,* abril de 2010; y K. A. Tucker y V. Allman, "Don't Be a Cat-and-Mouse Manager", The Gallup Organization, www.brain.gallup.com, 9 de septiembre de 2004.
16. "Work USA 2008/2009 Report: Driving Business Results through Continuous Engagement", Watson Wyatt Worldwide, Washington, DC.
17. A. Adkins, "Report: What Separates Great Managers from the Rest" The Gallup Organization, 12 de mayo de 2015.
18. "The New Employment Deal: How Far, How Fast and How Enduring? Insights from the 2010 Global Workforce Study", Towers Watson, Washington, DC.
19. R. R. Hastings, "Study: Supervisors Drive Employee Engagement", *HR Magazine,* agosto de 2011, p. 22.
20. T. R. Holcomb, R. M. Holmes, Jr., y B. L. Connelly, "Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation", *Strategic Management Journal,* mayo de 2009, pp. 457-485.
21. M. Srinivasan, "Southwest Airlines Operations-A Strategic Perspective", Airline Industry Articles, http://airline-industry.malq.net/, 11 de septiembre de 2014.
22. Southwest, "Southwest Corporate Fact Sheet", http://www.swamedia.com/channels/Corporate-Fact-Sheet/pages/corporate-fact-sheet, 10 de enero de 2016.
23. De "The Mission of Southwest Airlines", 5 de enero de 2016. https://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html?clk=GFOOTER-ABOUT-ABOUT. Copyright (c) 2016 Southwest Airlines.
24. D. Landsel, "11 Reasons Why Southwest Is the Best Airline You're Probably Not Flying", *Airfarewatchdog* (sitio web), www.airfarewatchdog.com, 20 de abril de 2015.
25. H. Fayol, *Industrial and General Administration* (París: Dunod, 1916).
26. Para leer una revisión detallada de esta cuestión, vea C. P. Hales, "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence", *Journal of Management,* enero de 1986, pp. 88-115.
27. J. T. Straub, "Put on Your Manager's Hat", *USA Today Online,* www.usatoday.com, 29 de octubre de 2002; y H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Nueva York: Harper & Row, 1973).
28. E. C. Dierdorff, R. S. Rubin y F. P. Morgeson, "The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements", *Journal of Applied Psychology,* junio de 2009, pp. 972-988.
29. H. Mintzberg y J. Gosling, "Educating Managers Beyond Borders", *Academy of Management Learning and Education,* septiembre de 2002, pp. 64-76.
30. Vea, por ejemplo, M. J. Martinko y W. L. Gardner, "Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis", *Journal of Management Studies,* mayo de 1990, pp. 330-357; A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna y M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive,* noviembre de 1989, pp. 286-293; y C. M. Pavett y A. W. Lau, "Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty", *Academy of Management Journal,* marzo de 1983, pp. 170-177.
31. Pavett y Lau, "Managerial Work".
32. S. J. Carroll y D. J. Gillen, "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?" *Academy of Management Review,* enero de 1987, p. 48.
33. K. Tyler, "Train Your Front Line", *HR Magazine,* diciembre de 2013, pp. 43-45.
34. Vea, por ejemplo, J. G. Harris, D. W. DeLong y A. Donnellon, "Do You Have What It Takes to Be an E-Manager?" *Strategy and Leadership,* agosto de 2001, pp. 10-14; C. Fletcher y C. Baldry, "A Study of Individual Differences and Self-Awareness in the Context of Multi-Source Feedback", *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* septiembre de 2000, pp. 303-319; y R. L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review,* septiembre/octubre de 1974, pp. 90-102.
35. K. Fivecoat-Campbell, "Up the Corporate Ladder", *Springfield, Missouri, Business Journal,* 12-18 de marzo de 2012, pp. 9+.
36. I. McAllister, "What Does It Take to Be a Great General Manager for a Web Company?" *Forbes* online, www.forbes.com, 22 de octubre de 2013.
37. C. Ansberry, "Firms Map Routes to Recovery", *Wall Street Journal,* 2 de marzo de 2010, pp. B1+.
38. A. Stevenson, "T-Mobile CEO to Cramer: 'Shut Up and Listen'", *CNBC.Com,* 28 de abril de 2015.
39. "Customer Experience Manager - Banana Republic Rockefeller Center", https://www.linkedin.com/jobs/view/161542983. Consultado el 1 de agosto de 2016.
40. J.D. Power and Associates, "Airlines: A Transportation or Hospitality Business?" jdpower.com. 13 de mayo de 2015.
41. U.S. Bureau of Labor Statistics, "The Employment Situation-December 2015", (USDL-16-0001), 8 de enero de 2016.
42. Datos de *The World Factbook 2015,* https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/.
43. C. J. Grimm, "Good Customer Care Pays Off", *CX Act 2014 Touch Point Study,* https://hbr.org/visual-library/2015/05/good-customer-care-pays-off, 19 de mayo de 2015.
44. C. B. Blocker, D. J. Flint, M. B. Myers y S. F. Slater, "Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science,* abril de 2011, pp. 216-233; D. Dougherty y A. Murthy, "What Service Customers Really Want", *Harvard Business*

Review, septiembre de 2009, p. 22; y K. A. Eddleston, D. L. Kidder y B. E. Litzky, "Who's the Boss? Contending with Competing Expectations from Customer and Management", *Academy of Management Executive*, noviembre de 2002, pp. 85-95.

45. Vea, por ejemplo, D. Meinert, "Aim to Serve", *HR Magazine,* diciembre de 2011, p. 18; D. M. Mayer, M. G. Ehrhart y B. Schneider, "Service Attribute Boundary Conditions of the Service Climate-Customer Satisfaction Link", *Academy of Management Journal,* octubre de 2009, pp. 1034-1050; M. Groth, T. Hennig-Thurau y G. Walsh, "Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy", *Academy of Management Journal,* octubre de 2009, pp. 958-974; J. W. Grizzle, A. R. Zablah, T. J. Brown, J. C. Mowen y J. M. Lee, "Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes", *Journal of Applied Psychology,* septiembre de 2009, pp. 1227-1242; B. A. Gutek, M. Groth y B. Cherry, "Achieving Service Success through Relationships and Enhanced Encounters", *Academy of Management Executive,* noviembre de 2002, pp. 132-144; Eddleston, Kidder y Litzky, "Who's the Boss? Contending with Competing Expectations from Customers and Management"; S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley y S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness through Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executives,* noviembre de 2002, pp. 73-84; S. D. Pugh, "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter", *Academy of Management Journal,* octubre de 2001, pp. 1018-1027; W. C. Tsai, "Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions", *Journal of Management,* vol. 27, núm. 4, 2001, pp. 497-512; Naumann y Jackson, Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?"; y M. D. Hartline y O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing,* octubre de 1996, pp. 52-70.
46. R. Knight, "Convincing Skeptical Employees to Adopt New Technology", *Harvard Business Review,* online https://hbr.org, 19 de marzo de 2015.
47. I. Wladawsky-Berger, "The Growing Value of Social Skills in the Age of Automation", (blog) *The Wall Street Journal* online, wsj.com, 27 de noviembre de 2015.
48. H. Mintzberg, "We Need Both Networks and Communities", *Harvard Business Review* online, https://hbr.org, 5 de octubre de 2015.
49. D. Ferris, "Social Studies: How to Use Social Media to Build a Better Organization", *Workforce Online,* 12 de febrero de 2012.
50. K. Higginbottom, "Social Media Ignites Employee Activism", *Forbes* online, www.forbes.com, 14 de abril de 2014.
51. A. Goodman, "To 40 Buffet-isms: Inspiration to Become a Better Investor", *Forbes* online, www.forbes.com, 25 de septiembre de 2015.
52. La sección "El líder hace la diferencia" está basada en C. Hymowitz, "Ursula Burns", *Bloomberg BusinessWeek,* 12-25 de agosto de 2013, pp. 56-58; "What Do CEOs Admire?" *Fortune.* 19 de marzo de 2012, p. 143; N. Kolakowski, "Ursula Burns: Focused on the Core", *eWeek,* 13 de febrero de 2012, pp. 10-13; E. McGert, "Fresh Copy", *Fast Company,* diciembre de 2011/enero de 2012, pp. 132-138; y D. Mattioli, "Xerox Chief Looks Beyond Photocopiers Toward Services", *Wall Street Journal,* 13 de junio de 2011, p. B9.
53. R. Wagner, "One Store, One Team at Best Buy", *Gallup Brain,* http://brain.gallup.com/content/, 12 de agosto de 2004.
54. D. Gelles, "Microsoft Leads Movement to Offset Emissions with Internal Carbon Tax", *The New York Times* online, www.nyt.com, 26 de septiembre de 2015.
55. U.S. Environmental Protection Agency, "Greenhouse Gas Emissions from a Typical Passenger Vehicle", EPA-420-F-14-040a, mayo de 2014.
56. KPMG Global Sustainability Services, *Sustainability Insights,* octubre de 2007, www.kpmg.com.
57. WBCSD, Informe *Vision 2050*, Revisión, www.wbcsd.org/vision2050.aspx.
58. *Symposium on Sustainability—Profiles in Leadership,* Nueva York, octubre de 2001.
59. WorldatWork, "Companies Look to 'Build From Within' for Success" *Newsline* online, 28 de diciembre de 2015.
60. "L.L. Bean Named to the 2015 Fortune 100 Best Companies to Work for List", *Globe Newswire.* 5 de marzo de 2015, http://www.prweb.com/releases/2015/03/prweb12563945.htm.
61. WorldatWork Alliance for Work-Life Progress, "Flexibility in the Workplace Remains Flat, Managers Continue to Get on Board", *Newsline,* 6 de octubre de 2015.
62. R. E. Silverman, "Where's the Boss? Trapped in a Meeting," *Wall Street Journal,* 14 de febrero de 2012, pp. BI+; y J. Sandberg, "Down over Moving Up: Some New Bosses Find They Hate Their Jobs", *Wall Street Journal,* 27 de julio de 2005, p. B1.
63. Silverman, "Where's the Boss? Trapped in a Meeting".
64. Towers Watson, "Career Management: Making It Work for Employers", Towers Watson. Washington, DC.
65. S. Y. Todd, K. J. Harris, R. B. Harris y A. R. Wheeler, "Career Success Implications of Political Skill", *Journal of Social Psychology,* junio de 2009, pp. 179-204; G. R. Ferris, D. C. Treadway, P. L. Perrewé. R. L. Brouer, C. Douglas y S. Lux, "Political Skill in Organizations", *Journal of Management,* junio de 2007, pp. 290-329; K. J. Harris, K. M. Kacmar, S. Zivnuska y J. D. Shaw, "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology,* enero de 2007, pp. 278-285; y G. R. Ferris, D. C. Treadway, R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, C. J. Kacmar, C. Douglas y D. D. Frink, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management,* febrero de 2005, pp. 126-152.
66. J. Leslie, "Why You Have to Be a Politician at Your Job", *Forbes* online, www.forbes.com, 26 de mayo de 2010.
67. C. Zillman. "A Different #icebucketchallenge: How Will the ALS Association Spend All That Money?" *Fortune* online, www.fortune.com, 22 de agosto de 2014; M. Tirrell, "Ice Bucket Challenge: 6 Months Later", www.cnbc.com, 15 de febrero de 2015; "How Will ALS Ice Bucket Challenge Money Be Spent", *PBS NewsHour* entrevista de Judy Woodruff, www.pbs.org, 22 de agosto de 2014; Diamond, D., "OK, the ALS Ice Bucket Challenge Worked. Now Where Will the Dollars Go?", *Forbes* online, www.forbes.com, 18 de agosto de 2014; E. Wolff-Mann, "Remember the Ice Bucket Challenge? Here's What Happened to the Money," *Time Magazine-Money* online, www.time.com/money, 21 de agosto de 2015; A. Nordrum, "Ice Bucket Challenge 2015: Can the ALS Association Turn Last Year's Viral Phenomenon into an Annual Fundraiser?", *International Business Times* online, www.ibtimes.com, 26 de agosto de 2015; www.alsa.org.

68. E. Kampf, "Can You Really Manage Engagement Without Managers?", *Gallup Business Journal,* businessjournal.gallup.com, 24 de abril de 2014; "Holacracy", *T&D,* marzo de 2014, p. 17; S. Helgesen, "An Extreme Take on Restructuring: No Job Titles. No Managers, No Politics", *Strategy + Business,* www.strategy-business.com, 11 de febrero de 2014; R. Trikha, "Zappos Says Bye to Managers-What If You Had No Boss?", www.cybercoders.com/insights/, 7 de enero de 2014; G. Anders, "No More Bosses for Zappos (A Cautionary Tale)", jobs.aol.com/articles/, 7 de enero de 2014; M. Wohlsen, "The Next Big Thing You Missed: Companies That Work Better without Bosses", www.wired.com/business/, 7 de enero de 2014; C. Sweeney y J. Gosfield, "No Managers Required: How Zappos Ditched the Old Corporate Structure for Something New", www.fastcompany.com, 6 de enero de 2014; J. McGregor, "Zappos Says Goodbye to Bosses", (blog), www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/, 3 de enero de 2014; J. Edwards, "Zappos Is Getting Rid of All Job Titles and Managers, But Some Bosses Will Still Decide Who Gets Paid What", www.businessinsider.com/, 2 de enero de 2014; A. Groth, "Zappos Is Going Holacratic: No Job Titles, No Managers, No Hierarchy", qz.com/, 30 de diciembre de 2013; R. E. Silverman, "Managers? Who Needs Those?" *Wall Street Journal,* 7 de agosto de 2013, pp. B1+; M. Shaer, "The Boss Stops Here", nymag.com/news/features/, 16 de junio de 2013; S. Wagreich, "A Billion Dollar Company with *No* Bosses? Yes, It Exists", www.inc.com/, 14 de marzo de 2013; R. E. Silverman, "Who's the Boss? There Isn't One", *Wall Street Journal,* 20 de junio de 2012, pp. B1+; G. Hamel, "First, Let's Fire All the Managers"; y J. Badal, "Can a Company Be Run as a Democracy?", *Wall Street Journal,* 23 de abril de 2007, p. B1.
69. C. Sweeney y J. Gosfield, "No Managers Required: How Zappos Ditched the Old Corporate Structure for Something New".
70. *Ibid*.
71. D. Richards, "At Zappos, Culture Pays", www.strategy-business.com/article, 24 de agosto de 2010.
72. A. Groth, "Zappos is Going Holacratic: No Job Titles, No Managers, No Hierarchy", qz.com, 30 de diciembre de 2013.
73. G. Anders, "No More Bosses for Zappos (A Cautionary Tale)", jobs.aol.com/articles, 7 de enero de 2014.

MÓDULO DE HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Ford afirmó en cierta ocasión que "la historia no son más que tonterías". Pues bien, ¡estaba equivocado! La historia es importante porque puede poner en perspectiva las actividades actuales. En este módulo haremos un viaje al pasado para descubrir cómo ha evolucionado el campo de estudio que conocemos como administración. Como verá, los gerentes actuales siguen utilizando muchos elementos de los antiguos enfoques sobre la administración. Sólo a través de la reflexión es que podemos apreciar los efectos del pasado en el pensamiento y las acciones actuales. Utilice este conocimiento para convertirse en un gerente efectivo aprendiendo de los errores y éxitos del pasado. Por ahora, conforme lea y estudie el contenido de este módulo, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

Objetivos de aprendizaje

HA1.1 Describir *algunos ejemplos de los inicios de la administración.*

HA1.2 Explicar *las diversas teorías del modelo clásico.*

HA1.3 Analizar *el desarrollo del modelo conductual y sus aplicaciones.*

HA1.4 Describir *el modelo cuantitativo.*

HA1.5 Explicar *las diversas teorías del modelo contemporáneo.*

3000 a. C. – 1776	1911 – 1947	Finales 1700 – 1950	1940 – 1950	1960 – época actual
Inicios de la administración	Modelo clásico	Modelo conductual	Modelo cuantitativo	Modelos contemporáneos

HA1.1 INICIOS de la administración

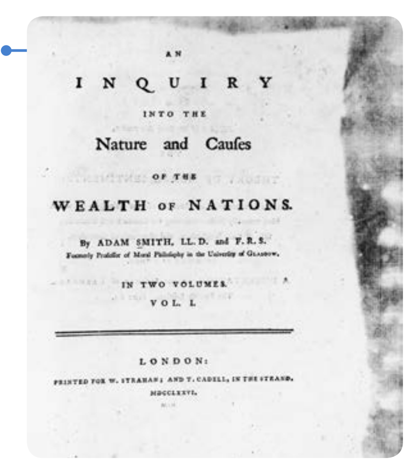
La administración se ha practicado desde hace mucho tiempo. Desde hace miles de años han existido empresas estructuradas y encabezadas por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades. Veamos algunos de los ejemplos más interesantes.



Fuente: Stephen Studd/The Image Bank/Getty Images

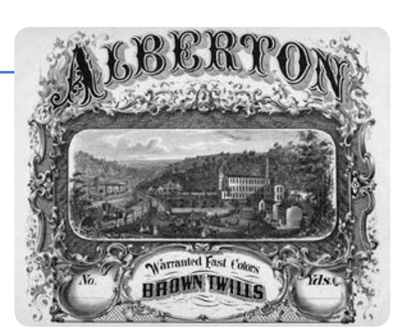
- Las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son prueba de que en tiempos antiguos fueron ejecutados proyectos de enorme alcance que empleaban a decenas de miles de personas.[1] La construcción de una sola pirámide requirió de la participación de más de 100 000 trabajadores y aproximadamente 20 años. ¿Quién le indicaba a cada trabajador lo que debía hacer? ¿Quién se aseguraba de que hubiera suficientes piedras a mano para que los constructores no interrumpieran su quehacer? La respuesta es los *gerentes*. Alguien tenía que planear lo que se haría, organizar los materiales y la gente para hacerlo, cerciorarse de que los trabajadores terminaran su labor e imponer ciertos controles para garantizar que todo se llevaría a cabo según lo planeado.

En 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*, obra en la que hablaba sobre las ventajas económicas que tanto las organizaciones como la sociedad obtendrían de la **división** (o **especialización**) **del trabajo**, es decir, de la fragmentación de las labores en tareas más simples y repetitivas. Utilizando la industria de fabricación de alfileres como ejemplo, Smith aseguró que 10 individuos, cada uno de ellos especializado en la ejecución de una tarea en particular, podrían producir en conjunto aproximadamente 48 000 alfileres diarios. Sin embargo, si cada persona trabajara por su cuenta, realizando cada tarea de forma independiente, producir incluso 10 alfileres diarios sería todo un logro. Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al evitar la pérdida de tiempo implicada en el cambio de tareas, y al inventar artilugios y maquinaria que redujeran el esfuerzo humano. La especialización del trabajo sigue estando vigente. Por ejemplo, piense en las tareas especializadas que realizan los miembros de los equipos de cirugía en los hospitales, en las tareas de preparación de alimentos que llevan a cabo los trabajadores en las cocinas de los restaurantes, o en las posiciones que ocupan los jugadores de fútbol.


AN
INQUIRY
INTO THE
Nature and Caufes
OF THE
WEALTH OF NATIONS.
By ADAM SMITH, LL.D. and F.R.S.
IN TWO VOLUMES.
VOL. I.
LONDON:
MDCCLXXVI.

Fuente: Fotosearch/Archive Photos/Getty Images

La **revolución industrial**, que tuvo sus inicios a finales del siglo XVIII, cuando la fuerza humana fue sustituida por el poder de las máquinas, permitió que resultara más económico producir bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico. Esas fábricas grandes y eficientes necesitaban a alguien para pronosticar la demanda, asegurar que hubiera suficiente materia prima para manufacturar los productos, asignar las tareas al personal, dirigir las actividades diarias, etcétera. Ese "alguien" era un gerente. Tales gerentes necesitarían teorías formales que pudieran guiarlos para dirigir esas grandes organizaciones. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XX que se dieron los primeros pasos hacia el desarrollo de esas teorías.



Fuente: Transcendental Graphics/Archive Photos/Getty Images

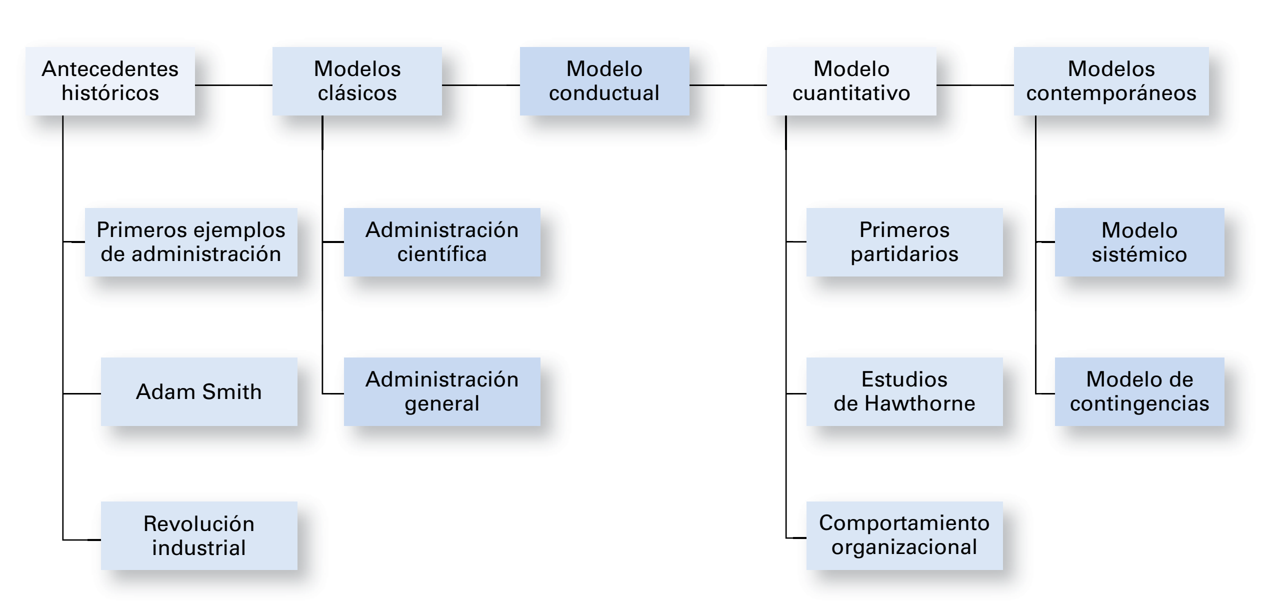
A lo largo de este módulo abordaremos los cuatro modelos principales de la teoría administrativa: el clásico, el conductual, el cuantitativo y el contemporáneo. (Vea la figura HA-1). Tenga en cuenta que cada uno de esos modelos pretende explicar la administración desde la perspectiva de lo que era importante en ese momento de la historia y de los antecedentes e intereses de los investigadores. Cada uno de los modelos ha contribuido a nuestra comprensión general de la administración pero representan una percepción limitada de qué es esa disciplina y de cuál es la mejor manera de practicarla.

división (o especialización) del trabajo
Fragmentación de las labores en tareas más simples y repetitivas

revolución industrial
Periodo histórico ocurrido a finales del siglo XVIII, cuando la fuerza humana fue sustituida por el poder de las máquinas, permitiendo que resultara más económico producir bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico



Figura HA-1
Principales enfoques administrativos



3000 a. C. – 1776	1911 – 1947	Finales 1700 – 1950	1940 – 1950	1960 – época actual
Inicios de la administración	Modelo clásico	Modelo conductual	Modelo cuantitativo	Modelos contemporáneos

HA1.2 MODELO clásico

Aunque hemos visto que la administración ha sido utilizada desde tiempos antiguos en la ejecución de empresas organizadas, el estudio formal de esta disciplina no ocurrió sino hasta principios del siglo XX. Estos primeros estudios de la administración, a menudo conocidos como **modelo clásico**, hacían hincapié en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible. El modelo clásico está compuesto por dos teorías principales: la teoría de la administración científica y la teoría general de la administración. Frederick W. Taylor y el matrimonio conformado por Frank y Lillian Gilbreth fueron quienes hicieron las aportaciones más importantes a la teoría de la administración científica; por su parte, la teoría general de la administración se fundamenta sobre todo en las ideas de Henri Fayol y Max Weber. A continuación hablaremos de cada una de estas figuras relevantes en la historia de la administración.

modelo clásico
Primeros estudios de la administración, los cuales hacían énfasis en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible

Administración científica

Si tuviéramos que indicar cuándo nació la teoría moderna de la administración, lo más probable es que eligiéramos el año 1911. Fue entonces que se publicó la obra *Principios de la administración científica*, de Frederick Winslow Taylor, cuyas propuestas fueron adoptadas ampliamente por administradores de todo el mundo. El libro de Taylor describía la teoría de la **administración científica** como el uso de métodos científicos para definir la “mejor manera” de realizar un trabajo.


Fuente: Jacques Boyer/The Image Works

administración científica
Enfoque que involucra el uso del método científico para determinar la “mejor manera” de realizar un trabajo

Taylor trabajó en las empresas siderúrgicas Midvale y Bethlehem de Pensilvania. Debido a su formación como ingeniero mecánico y a sus antecedentes cuáqueros y puritanos, a Taylor le horrorizaban las continuas ineficiencias de los trabajadores, quienes utilizaban técnicas muy diversas para llevar a cabo una misma tarea. A menudo se tomaban el trabajo “con mucha calma” y Taylor consideró que la producción por trabajador era tan sólo una tercera parte de lo que podía llegar a ser. Prácticamente no existían estándares laborales y los trabajadores eran asignados a los diferentes puestos sin buscar que hubiera coherencia entre sus habilidades y aptitudes y las actividades que debían realizar. Taylor decidió que remediaría esa situación aplicando el método científico al análisis de los trabajos de los obreros y dedicó más de dos décadas de apasionada experimentación a determinar la “mejor manera” de realizar las labores.

Las experiencias que tuvo Taylor en Midvale lo llevaron a definir directrices claras para mejorar la eficiencia en materia de producción. Consideró que los cuatro principios de la administración (vea la figura HA-2) generarían prosperidad tanto para los trabajadores como para los gerentes.[2] ¿Cómo funcionaban esos principios científicos en realidad? Veamos un ejemplo.

Es probable que el ejemplo más conocido de los esfuerzos de Taylor por implementar la administración científica sea su experimento con lingotes de hierro. Los trabajadores cargaban lingotes de hierro (cada uno con un peso de 42 kg) en carretillas transportadas sobre rieles. Su producción diaria promedio era de 12.5 toneladas. Sin embargo, Taylor creía que, analizando científicamente el trabajo para determinar la “mejor manera” de cargar los lingotes de hierro, la producción podría incrementarse a 47 o 48 toneladas por día. Tras aplicar científicamente diferentes combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas, Taylor consiguió alcanzar ese nivel de productividad. ¿Cómo lo hizo? Asignando a la persona adecuada al trabajo, con las herramientas y el equipo correc-

Figura HA-2
Principios de la administración científica según Taylor

1. Desarrollar un procedimiento científico para cada elemento del trabajo realizado por un individuo para reemplazar el antiguo método empírico.
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores y luego capacitarlos, entrenarlos y desarrollarlos.
3. Colaborar plenamente con los trabajadores, para asegurarse de que todo el trabajo sea ejecutado de acuerdo con los principios del procedimiento científico desarrollado para dicho propósito.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad lo más equitativamente posible entre la gerencia y los trabajadores. Los gerentes deben realizar todo el trabajo para el que estén mejor capacitados que los trabajadores.

Fuente: F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (Nueva York: Harper, 1911).

tos, haciendo que siguiera sus instrucciones con toda exactitud y motivándolo mediante un incentivo económico que aumentara significativamente su salario diario. Empleando enfoques similares para otros trabajos, Taylor pudo definir la "mejor manera" de ejecutar cada uno de ellos. En términos generales, Taylor logró mejoras de productividad consistentes, en el rango de 200 por ciento o más. Con base en sus innovadores estudios del trabajo manual a partir de principios científicos, Taylor llegó a ser conocido como el "padre" de la administración científica. Sus ideas se difundieron en Estados Unidos y otras naciones, e inspiraron a otros para analizar y desarrollar métodos de administración científica. Sus seguidores más eminentes fueron Frank y Lillian Gilbreth.

Frank Gilbreth, contratista de construcción, renunció a su oficio para dedicarse al estudio de la administración científica después de escuchar una conferencia dictada por Taylor en un evento profesional. Frank y su esposa Lillian, que era psicóloga, analizaron distintos procesos laborales con la finalidad de erradicar los movimientos manuales y corporales ineficientes. Los Gilbreth también experimentaron con el diseño y el uso de herramientas y equipo apropiados para optimizar el desempeño laboral.[3] Asimismo, siendo padres de 12 niños, Frank y Lillian manejaban su hogar utilizando principios y técnicas de administración científica. De hecho, dos de sus hijos escribieron un libro, *Cheaper by the Dozen*, donde describen su vida al lado de dos maestros de la eficiencia.


Fuente: Bettmann/Getty Images

Tal vez Frank sea más conocido por sus experimentos de construcción de muros de ladrillo. Al analizar cuidadosamente este trabajo, logró reducir de 18 a más o menos 5 el número de movimientos necesarios para colocar ladrillos exteriores, y de 18 a 2 el de movimientos requeridos para los muros interiores. Utilizando las técnicas de Gilbreth, los albañiles resultaban más productivos y estaban menos fatigados al final de la jornada.

Los Gilbreth inventaron un aparato llamado microcronómetro, que registraba tanto los movimientos manuales y corporales de los trabajadores como el tiempo transcurrido en la ejecución de cada uno de ellos. Con ese dispositivo, los movimientos innecesarios que eran indetectables para el ojo humano podían ser identificados y eliminados. Los Gilbreth también diseñaron un esquema de clasificación para etiquetar 17 movimientos manuales básicos (como buscar, aferrar y sostener) a los que denominaron **therbligs** (anagrama de la palabra Gilbreth, escrita al revés y con las letras *th* invertidas). Este esquema permitió que Frank y Lillian pudieran analizar de manera más precisa los movimientos manuales efectuados por los trabajadores.

therbligs
Esquema de clasificación de los movimientos manuales básicos

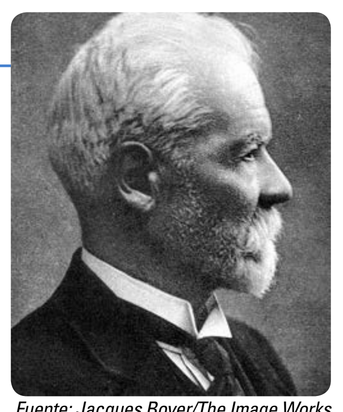
CÓMO USAN LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA LOS GERENTES DE LA ACTUALIDAD

Muchas de las directrices y las técnicas diseñadas por Taylor y por los Gilbreth para aumentar la eficiencia de la producción siguen siendo utilizadas en las organizaciones actuales. Cuando los gerentes analizan las tareas laborales fundamentales que deben ser realizadas, emplean el estudio de tiempos y movimientos para eliminar las acciones inútiles, contratan a los trabajadores mejor calificados para un puesto o cuando diseñan sistemas de incentivos con base en la producción, utilizan los principios de la administración científica. Hoy en día, la robótica adaptativa puede ayudar a incrementar la eficiencia de los trabajadores. Un estudio reveló que al liberar a los empleados de tareas repetitivas, éstos podían realizar labores esenciales de destreza manual un 25 por ciento más rápido.[4] En AAB, una compañía suiza de energía y automatización, el uso de robots de adaptación redujo el tiempo perdido de los trabajadores en un 85 por ciento.[5]

teoría general de la administración
Modelo administrativo que se enfoca en describir lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena práctica administrativa

Teoría general de la administración

La **teoría general de la administración** se enfoca más en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica administrativa. En el capítulo 1 mencionamos que Henri Fayol fue el primero en identificar las cinco funciones desempeñadas por los gerentes: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.[6]


Fuente: Jacques Boyer/The Image Works

Fayol publicó sus conclusiones en la misma época que Taylor. Sin embargo, mientras que Taylor estaba interesado en los gerentes de primera línea y en el método científico, la atención de Fayol se concentraba en las actividades de *todos* los gerentes. Buena parte de sus reflexiones son resultado de su experiencia personal como director administrativo de una gran empresa francesa dedicada a la extracción de carbón.

Fayol describió la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones empresariales típicas.

Figura HA-3

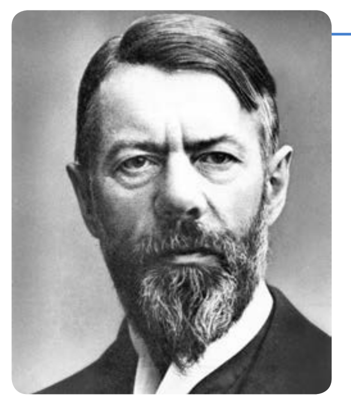
Los 14 principios administrativos de Fayol

1. **División del trabajo.** La especialización incrementa la producción al hacer que los empleados sean más eficientes.
2. **Autoridad.** Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes; la autoridad les concede ese privilegio.
3. **Disciplina.** Los empleados deben obedecer y respetar las normas que rigen a la organización.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de un superior único.
5. **Unidad de dirección.** La organización debe tener un solo plan de acción que guíe a los gerentes y a los trabajadores.
6. **Subordinación de los intereses individuales al interés general.** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad con respecto a los intereses de la organización en su conjunto.
7. **Remuneración.** Los trabajadores deben recibir un salario justo en pago por sus servicios.
8. **Centralización.** Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.
9. **Jerarquía.** La línea de autoridad que va del nivel administrativo más alto a los rangos más bajos del escalafón.
10. **Orden.** Las personas y los materiales deben ubicarse en el lugar apropiado, en el momento exacto.
11. **Equidad.** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad de los puestos de trabajo.** La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para cubrir las vacantes.
13. **Iniciativa.** Los empleados autorizados para proponer planes y llevarlos a la práctica deben ejercer altos niveles de esfuerzo.
14. **Espíritu de grupo.** Fomentar el espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización.

Fuente: Basada en Principles of Management de Henri Fayol, 1916, "Administration Industrielle et Générale", traducido por C. Storrs, *General and Industrial Management* (Londres: Sir Isaac Pitman & Sons, Londres, 1949).

principios de administración
Reglas administrativas fundamentales que podrían aplicarse en todas las situaciones organizacionales y enseñarse en las escuelas

Su idea de que la administración es una actividad común a todas las iniciativas de negocios, al gobierno e incluso al hogar, lo llevó a desarrollar 14 **principios de administración,** que constituyen un conjunto de reglas fundamentales que podrían aplicarse en todas las situaciones organizacionales y enseñarse en las escuelas. Estos principios se enlistan en la figura HA-3.



Fuente: Hulton Archive/Getty Images

Max Weber fue un sociólogo alemán que estudió las organizaciones.[7] En sus escritos, publicados a principios del siglo XX, desarrolló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad, basada en un tipo ideal de organización a la que denominó **burocracia,** una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados, así como relaciones impersonales. (Vea la figura HA-4). Weber reconocía que esta "burocracia ideal" no existía en la realidad, pero la propuso como base para teorizar acerca de cómo podía realizarse el trabajo en grupos grandes. Su teoría se convirtió en el modelo de diseño estructural para muchas de las grandes organizaciones de la actualidad.

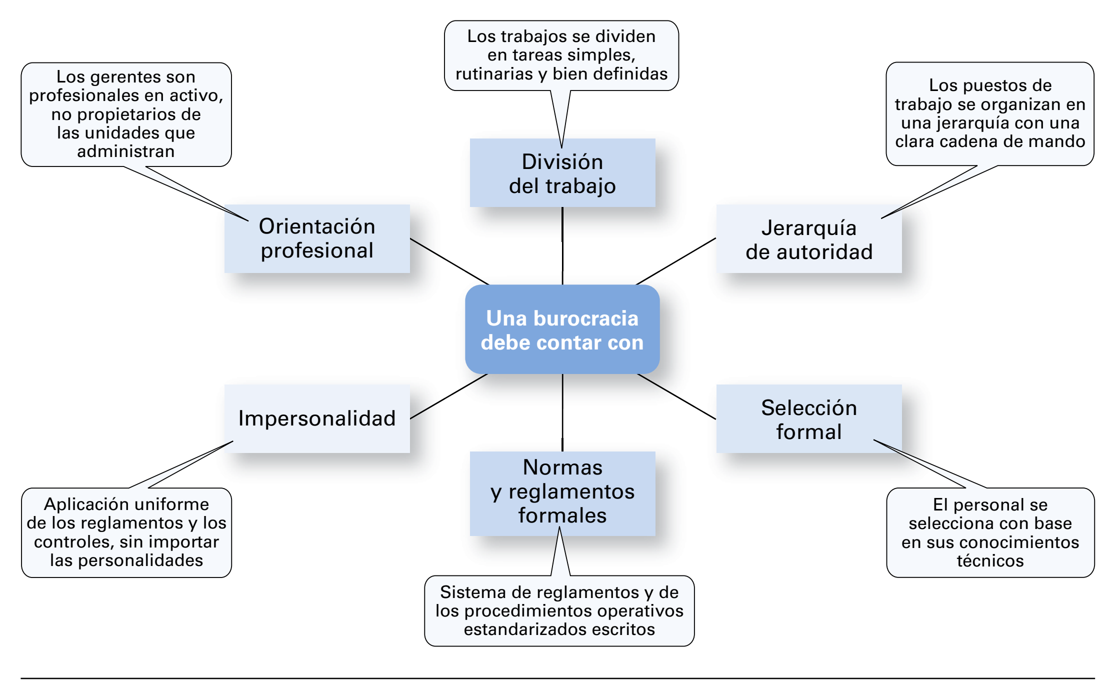
De acuerdo con la descripción de Weber, la burocracia tiene mucho que ver con la ideología de la administración científica. Ambas hacen hincapié en la racionalidad, la posibilidad de predicción, la impersonalidad, la competencia técnica y el autoritarismo. Aunque las ideas de Weber eran menos prácticas que las de Taylor, el hecho de que su "tipo ideal" de organización siga siendo útil para describir a muchas de las organizaciones contemporáneas, da fe de su importancia.

burocracia
Una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados, así como relaciones impersonales

CÓMO USAN LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN LOS GERENTES DE LA ACTUALIDAD Varias de las ideas y prácticas administrativas actuales son aportaciones directas de la teoría general de la administración. Por ejemplo, la perspectiva funcional del trabajo gerencial puede atribuirse a Fayol. Además, sus 14 principios constituyen el marco de referencia de donde han surgido muchos de los conceptos administrativos que se usan en la actualidad (como

Figura HA-4

Características de la burocracia según Weber



Fuente: Basada en *Essays in Sociology* de Max Weber, traducido, editado y publicado por H. H. Gerth y C. Wright Mills (Nueva York: Oxford University Press, 1946).

la autoridad gerencial, la toma de decisiones centralizada, la práctica de reportar a un solo jefe, etcétera).

La propuesta de burocracia de Weber fue un intento de formular un prototipo ideal de organización. Aunque muchas de las características de su modelo siguen siendo evidentes en organizaciones de gran tamaño, actualmente no es tan popular como lo fue en el siglo XX. Muchos gerentes consideran que la estructura burocrática obstaculiza la creatividad individual de los empleados y limita la capacidad de la organización para responder rápidamente a un entorno cada vez más dinámico. No obstante, incluso en las organizaciones flexibles manejadas por profesionales creativos (como Google, Samsung, General Electric o Cisco Systems) son necesarios algunos mecanismos burocráticos para garantizar que los recursos se utilicen de forma eficiente y eficaz. En algunas organizaciones, como la Food and Drug Administration estadounidense, la burocracia ha sido una espada de doble filo. En la década de 1960 la FDA examinó cuidadosamente la talidomida, la cual se vendía en Europa a las mujeres embarazadas para reducir las náuseas matutinas. La organización no aprobó el medicamento para este fin, debido a que había muchas evidencias de que causaba graves defectos de nacimiento. En ocasiones, la burocracia de la FDA no sirve a los intereses públicos, como ocurrió cuando retrasó durante varios meses y sin explicación alguna la distribución de una vacuna para la meningitis B, después de una grave epidemia en varios campus universitarios.

3000 a. C. – 1776	1911 – 1947	Finales 1700 – 1950	1940 – 1950	1960 – época actual
Inicios de la administración	Modelo clásico	Modelo conductual	Modelo cuantitativo	Modelos contemporáneos

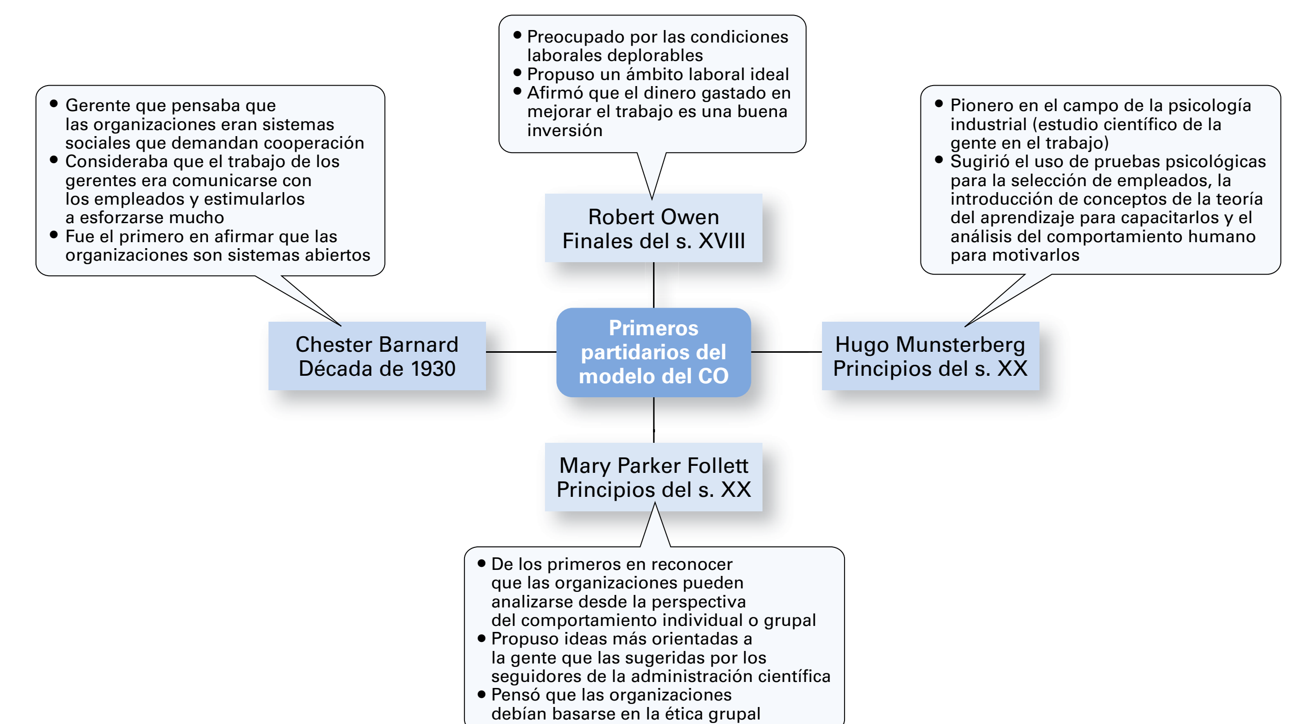
MODELO **conductual**



Como sabemos, los gerentes se encargan de hacer que las cosas se lleven cabo mediante el trabajo con la gente. Esto explica por qué algunos autores han elegido analizar la administración enfocándose en el personal de las organizaciones. El campo que estudia las acciones (comportamiento) de las personas en el trabajo se denomina **comportamiento organizacional (CO)**. Buena parte de lo que hacen los gerentes actuales al manejar personal (motivar, dirigir, crear confianza, impulsar el trabajo en equipo, manejar los conflictos, etcétera), proviene de la investigación del CO.

comportamiento organizacional (CO) El estudio de las acciones de las personas en el trabajo

Figura HA-5
Primeros partidarios del modelo del CO



Aunque varios individuos reconocieron a principios del siglo XX la importancia que tienen las personas para el éxito organizacional, cuatro de ellos destacan como los primeros partidarios del modelo del CO: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard. Sus aportaciones fueron variadas y distintivas, pero todos ellos creían que las personas constituyen el activo más importante de la organización y que deben ser manejadas en consecuencia. Sus ideas sentaron las bases para prácticas administrativas tales como los procedimientos para selección de empleados, los programas de motivación y los equipos de trabajo. La figura HA-5 resume las los conceptos más relevantes de cada uno de ellos.


Fuente: Hawthorne Works Museum de Morton College

estudios de Hawthorne
Serie de investigaciones realizadas durante las décadas de 1920 y 1930, que proporcionó nuevos conceptos sobre el comportamiento individual y grupal

Sin lugar a dudas, la aportación más importante al modelo del CO se debe a los **estudios de Hawthorne**, una serie de investigaciones realizadas en Western Electric Company Works de Cicero, Illinois. Estos estudios, que iniciaron en 1924, fueron diseñados originalmente por los ingenieros industriales de Western Electric como un experimento de administración científica. La intención era examinar el efecto que tenían varios niveles de iluminación en la productividad de los trabajadores. Como en cualquier experimento científico bien planificado, se estableció un grupo de control y un grupo experimental; este último fue expuesto a varias intensidades de iluminación, mientras que el grupo de control trabajó con una iluminación de intensidad constante. Si usted hubiera sido uno de los ingenieros industriales a cargo de este experimento, ¿qué habría esperado que ocurriera? Resultaría lógico pensar que la producción individual de los participantes en el grupo experimental tendría una relación directa con la intensidad de la luz. Sin embargo, encontraron que a medida que se incrementaba el nivel de iluminación en el grupo experimental, la producción de ambos grupos aumentaba. Además, para sorpresa de los investigadores, conforme el nivel de luz se reducía en el grupo experimental, la productividad seguía aumentando en ambos grupos. De hecho, *sólo* se observó una disminución de la productividad en el grupo experimental cuando el nivel de iluminación disminuyó hasta ser tan tenue como el de una noche con luna. ¿A qué podían deberse tales resultados inesperados? Los ingenieros no lo sabían de cierto, pero concluyeron que la intensidad de la iluminación no tenía relación alguna con la productividad grupal y que algo más debía estar contribuyendo a esos resultados. Sin embargo, no pudieron determinar qué era ese “algo más”.

En 1927, los ingenieros de Western Electric invitaron al profesor Elton Mayo y a su equipo de Harvard a unirse al estudio en carácter de asesores. Así comenzó una relación que se mantendría hasta 1932 y que produciría numerosos experimentos de rediseño laboral, cambios en la duración de las jornadas diarias y semanales, la introducción de periodos de descanso, así como planes de salarios individuales en lugar de grupales.[8] Por ejemplo, se diseñó un experimento para evaluar cómo se vería afectada la productividad grupal por la implementación de un sistema de pago de incentivos para trabajadores a destajo. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tenía un menor efecto en la producción de los trabajadores que la presión, la aceptación y la seguridad grupales. Los investigadores concluyeron que las normas sociales o grupales constituían determinantes clave del comportamiento laboral individual.

En general, los académicos concuerdan en que los estudios de Hawthorne tuvieron un impacto definitivo en las creencias de los administradores acerca del papel que juega la gente en las organizaciones. Mayo concluyó que el comportamiento y las actitudes de las personas tienen una estrecha relación entre sí, que los factores grupales afectan significativamente el comportamiento individual, que las normas grupales tienen un efecto directo en la producción individual y que la retribución económica influye menos en la productividad de lo que lo hacen los estándares y las actitudes del grupo y la seguridad. Estas conclusiones provocaron que se diera mayor importancia al factor del comportamiento humano en la administración de las organizaciones.

CÓMO USAN EL MODELO CONDUCTUAL LOS GERENTES DE LA ACTUALIDAD El modelo conductual ha delineado en gran medida la manera en que son administradas las organizaciones actuales. Desde la forma en que los gerentes diseñan los puestos de trabajo, hasta los métodos que usan para trabajar con equipos de empleados y sus estrategias de comunicación, es posible detectar elementos del modelo conductual. Gran parte de las propuestas de los partidarios originales del modelo del CO y las conclusiones de los estudios de Hawthorne, han establecido las bases de las teorías actuales de motivación, liderazgo, comportamiento y desarrollo grupal, así como de otros modelos conductuales. Es importante que los gerentes utilicen los conocimientos derivados del modelo conductual. Una encuesta de Gallup Organization sobre el involucramiento de los empleados, reveló estadísticas alarmantes: 87 por ciento de los empleados en el mundo no están involucrados.[9] Según un director general, “no es de extrañar que la mayoría de los trabajadores no estén involucrados. Aislamos al personal y los colocamos en ambientes laborales uniformes y estandarizados que refuerzan la idea de que sus necesidades y deseos personales no son importantes para nosotros”.[10]

3000 a. C. – 1776	1911 – 1947	Finales 1700 – 1950	1940 – 1950	1960 – época actual
Inicios de la administración	Modelo clásico	Modelo conductual	Modelo cuantitativo	Modelos contemporáneos

MODELO **cuantitativo**



Aunque hasta cierto punto sea molesto para los pasajeros el hecho de tener que tropezarse unos con otros al tratar de encontrar sus asientos en un avión, esto representa un gran problema para las aerolíneas pues las largas filas retrasan los planes de vuelo. Con base en investigaciones sobre la geometría espacio-temporal, una aerolínea ideó un proceso de abordaje novedoso, conocido como “pirámide invertida”, que ahorra por lo menos dos minutos en tiempo de embarque.[11] Éste es un ejemplo del **modelo cuantitativo**, que es el uso de técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones. Este modelo se conoce también como *ciencia de la administración*.

modelo cuantitativo
El uso de técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones

El modelo cuantitativo evolucionó a partir de las soluciones matemáticas y estadísticas que se desarrollaron para enfrentar problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial. Una vez que el conflicto bélico terminó, muchas de esas técnicas comenzaron a aplicarse a los negocios. Por ejemplo, a mediados de la década de 1940 un grupo de oficiales militares, conocidos como *Whiz Kids* (niños prodigio), fueron contratados por Ford Motor Company y de inmediato comenzaron a usar métodos estadísticos y modelos cuantitativos para mejorar el proceso de toma de decisiones de la empresa.


Fuente: Bert Hardy/Hulton Archive/Getty Images

¿En qué consiste exactamente el modelo cuantitativo? Involucra la aplicación de estadística, modelos de optimización, modelos de información, simulaciones por computadora y otras técnicas cuantitativas para administrar las actividades. La programación lineal, por ejemplo, es una técnica empleada por los gerentes para mejorar sus decisiones de asignación de recursos. La programación del trabajo puede ser más eficiente gracias al análisis de rutas críticas. El modelo cuantitativo de orden económico ayuda a los gerentes a determinar los niveles óptimos de inven-

tario. Todos los anteriores son ejemplos de técnicas cuantitativas aplicadas a la mejora del proceso de toma de decisiones gerencial. Otra área en donde estas técnicas se emplean con frecuencia es la administración de la calidad total.



Fuente: Richard Drew/AP Images

En las décadas de 1980 y 1990 se extendió una revolución de la calidad en los sectores público y privado.[12] Ésta fue inspirada por un pequeño grupo de expertos en calidad. Los más famosos fueron W. Edwards Deming (foto de la izquierda) y Joseph M. Juran. Las ideas y técnicas que ellos desarrollaron en la década de 1950 tuvieron pocos adeptos en Estados Unidos pero fueron adoptadas con gran entusiasmo por las organizaciones japonesas. Sin embargo, cuando los fabricantes nipones comenzaron a imponerse sobre los competidores estadounidenses en los comparativos de calidad, los gerentes occidentales no tardaron en hacer una seria revisión de los conceptos de Deming y Juran, mismos que se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad.

La **administración de la calidad total** (o **TQM** por sus siglas en inglés) es una filosofía administrativa para la mejora continua y para responder a las necesidades y expectativas del cliente. (Vea la figura HA-6). El término *cliente* hace referencia a quienes interactúan con los productos o servicios de la organización, ya sea a nivel interno o externo. Abarca tanto a los empleados como a los proveedores de la empresa, así como a las personas que compran sus bienes y servicios. La *mejora continua* es imposible si no hay medidas precisas, las cuales requieren del uso de técnicas estadísticas que determinen el valor de cada variable de importancia en los procesos laborales de la organización. Estas mediciones se comparan con estándares para identificar problemas y corregirlos.

administración de la calidad total (TQM)
Filosofía administrativa cuyos ejes son la mejora continua y la sensibilidad hacia las necesidades y expectativas del cliente

CÓMO USAN EL MODELO CUANTITATIVO LOS GERENTES DE LA ACTUALIDAD A nadie le gusta hacer largas filas, especialmente a los habitantes de la ciudad de Nueva York. Si ellos ven una fila larga en una caja registradora, es muy probable que se vayan a otro lado. Sin embargo, en Whole Foods, la primera cadena de supermercados *gourmet* de Manhattan, los clientes han encontrado algo distinto: mientras más larga es la fila, más corta es la espera. Cuando están listos para pagar sus compras, los clientes forman una única y larguísima línea que los conduce a una gran serie de cajas registradoras. Muy reconocida por su oferta de alimentos orgánicos, la cadena Whole Foods puede darse el lujo de cobrar precios altos y esto le permite disponer más cajeros en las líneas de cobro. En consecuencia, los clientes descubren que el tiempo de espera es menor de lo pensado.[13] La ciencia que se ocupa de mantener las líneas en movimiento se conoce como administración de filas. Y, en el caso de Whole Foods, esta técnica cuantitativa se ha traducido en grandes ventas en sus almacenes de Manhattan.

El modelo cuantitativo contribuye directamente al proceso de toma de decisiones gerenciales en las áreas de planeación y control. Por ejemplo, cuando los gerentes toman decisiones concernientes a presupuestos, administración de filas de espera, programación, control de calidad y decisiones similares, suelen apoyarse en técnicas cuantitativas. El desarrollo de software especializado ha permitido que los gerentes encuentren menos intimidante el uso de dichas técnicas, aunque algunos aún no se sienten del todo cómodos con ellas.

Figura HA-6
¿Qué es la administración de la calidad?

1. **Intenso enfoque en el cliente.** El término cliente hace referencia tanto a personas externas a la organización que compran sus productos y servicios, como a los clientes internos que interactúan en ella y dan servicio a otros integrantes de la empresa.
2. **Interés en la mejora continua.** La administración de la calidad es un compromiso con nunca estar satisfechos. "Muy bien" no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.
3. **Enfoque en los procesos.** La administración de la calidad se enfoca en los procesos de trabajo, mientras la calidad de los bienes y servicios mejora de manera continua.
4. **Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización.** Esto se refiere al producto final, a los mecanismos que utiliza la empresa para hacer las entregas, a la rapidez para responder las quejas, a la cortesía con que se contestan las llamadas telefónicas, etcétera.
5. **Mediciones precisas.** La administración de la calidad emplea técnicas estadísticas para medir todas las variables de importancia en las operaciones de la organización. Los resultados se comparan con estándares para identificar problemas, llegar hasta su raíz y erradicar las causas.
6. **Empoderamiento de los empleados.** La administración de la calidad involucra a las personas que participan en el proceso de mejora. En este tipo de programas se utilizan mucho los equipos de trabajo como vehículos de empoderamiento para localizar problemas y solucionarlos.

MODELOS contemporáneos

HA1.5

Como hemos visto, muchos elementos de los primeros modelos desarrollados en torno de la teoría administrativa siguen influyendo en los métodos de trabajo de los gerentes. Casi todos esos primeros modelos se enfocaban en los intereses que el gerente tiene *dentro* de la organización. No obstante, a partir de la década de 1960, los investigadores de temas administrativos comenzaron a tomar en cuenta lo que ocurre en el ambiente *fuera* de los límites de la organización. Dos perspectivas administrativas contemporáneas (el modelo sistémico y el de contingencias) forman parte de este enfoque. La teoría sistémica es fundamental en las ciencias físicas pero nunca había sido aplicada al área organizacional. En 1938, Chester Barnard, ejecutivo de una compañía telefónica, escribió por primera vez en su libro *The Functions of an Executive* que las organizaciones funcionan como un sistema cooperativo. No obstante, no fue sino hasta la década de 1960 que los investigadores empezaron a prestar más atención a la teoría sistémica y a su relación con las organizaciones.



Fuente: Frederic J. Brown/AFP/Getty Images/Newscom

Un **sistema** es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son el cerrado y el abierto. Los **sistemas cerrados** son aquellos que no se ven influenciados por su entorno ni interactúan con el mismo. En contraste, los **sistemas abiertos** son influenciados por su entorno e interactúan con él. En la actualidad, cuando hablamos de las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos. La figura HA-7 presenta el diagrama de una organización desde la perspectiva de un sistema abierto. Como se puede ver, la organización toma insumos (recursos) del entorno y los procesa o transforma en productos que se distribuyen en el entorno. La organización es "abierta" respecto de su entorno e interactúa con él.

sistema
Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado

sistemas cerrados
Sistemas que no se ven influenciados por su entorno ni interactúan con él

sistemas abiertos
Sistemas que interactúan con su entorno

¿Cómo contribuye el modelo sistémico a nuestra comprensión de la administración? Los investigadores conciben la organización como un conjunto de sistemas complejos, compuestos de muchos elementos, que incluyen individuos, grupos, estructura, objetivos, estatus y autoridad. Esto significa que, mientras los gerentes coordinan las actividades laborales que se llevan a cabo en las distintas partes de la organización, se aseguran de que todas esas partes trabajen en conjunto para poder lograr los objetivos de la empresa. Por ejemplo, el modelo sistémico reconoce que, sin importar cuán eficiente sea el departamento de producción, el departamento de marketing debe prever los cambios en los gustos de los consumidores y trabajar con el departamento de desarrollo de productos para crear los artículos que desean los clientes; de lo contrario, el desempeño general de la organización se verá afectado.

Asimismo, el modelo sistémico implica que las decisiones y las acciones de un área organizacional afectan a otras áreas. Por ejemplo, si el departamento de compras no adquiere insumos

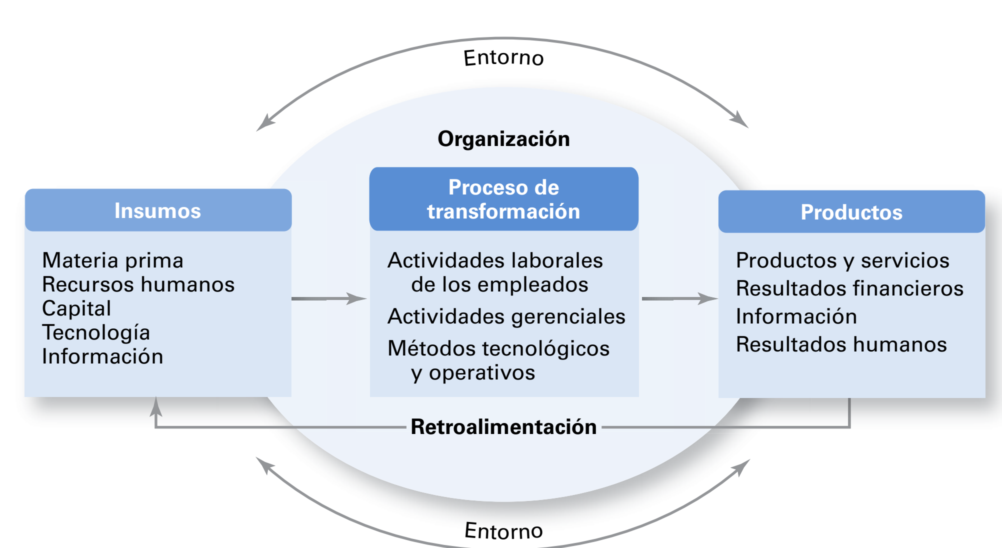


Figura HA-7
La organización como un sistema abierto

en la cantidad y con la calidad apropiadas, el departamento de producción será incapaz de efectuar su labor.

Por último, el modelo sistémico reconoce que las organizaciones no son autosuficientes, sino que dependen de su entorno para obtener los insumos esenciales y para dar salida a su producción. Ninguna organización puede sobrevivir si desdeña los reglamentos gubernamentales, las relaciones con proveedores o las distintas entidades externas de las cuales depende.

¿Qué tan relevante es el modelo sistémico para la administración? Mucho. Considere por ejemplo a un gerente de turno que trabaja en una cafetería Starbucks y debe coordinar las labores de los empleados que atienden a la clientela en el mostrador y en las ventanillas de servicio para automovilistas, controlar la entrega y descarga de provisiones, así como responder a cualquier solicitud de los consumidores. Este gerente "administra" todas las partes del "sistema" para que la cafetería cumpla sus objetivos de venta diarios.



Los primeros teóricos de la administración desarrollaron principios gerenciales bajo la premisa de que tendrían aplicación universal. Investigaciones posteriores descubrieron excepciones para muchos de esos principios. Por ejemplo, la división del trabajo es valiosa y muy utilizada pero las actividades laborales pueden volverse *demasiado* especializadas. La burocracia es deseable en muchas situaciones pero en otras resulta *más* efectivo implementar diseños estructurales distintos. La administración no se basa (y no puede basarse) en principios simplistas, susceptibles de ser aplicados en todas las situaciones. Las circunstancias, siempre variadas y cambiantes, demandan que los gerentes empleen diferentes enfoques y técnicas. El **modelo de contingencias** (al que a veces se hace referencia como *modelo situacional*) propone que las organizaciones son diferentes, que enfrentan situaciones (contingencias) distintas y que requieren formas de administración específicas.

modelo de contingencias
Modelo administrativo que reconoce las diferencias que existen entre organizaciones, lo cual implica que cada una de ellas enfrenta situaciones (contingencias) distintas y requiere formas de administración específicas

Una buena forma de describir las contingencias es mediante la fórmula condicional "si... entonces". *Si* ésta es la situación que enfrento, *entonces* ésta es la mejor forma en que puedo manejarla. Se trata de un método intuitivamente lógico, ya que las organizaciones, e incluso las unidades dentro de una misma organización, difieren en cuanto a su tamaño, sus objetivos, sus actividades laborales, etcétera. En realidad, sería sorprendente encontrar reglas administrativas de aplicación universal que funcionaran bien en *todas* las situaciones. Pero desde luego una cosa es decir que la forma de administrar "depende de la situación" y otra muy distinta determinar cuál es la situación. Los investigadores en administración siguen trabajando para identificar esas variables situacionales. La figura HA-8 describe cuatro variables de contingencia bien conocidas. Aunque el listado no es exhaustivo —ya que se han identificado más de 100 variables diferentes— sí incluye las más utilizadas y nos da una idea del significado del concepto *variable de contingencia*. El principal valor del modelo de contingencias radica en que destaca que no existen reglas simplistas o universales que los gerentes puedan seguir.

Entonces, ¿qué es lo que enfrentan los gerentes hoy en día al llevar a cabo su trabajo? Aunque se dice que la era de la información inició con el telégrafo de Samuel Morse en 1837, lo cierto es que los cambios más radicales en materia de tecnologías de la información que ocurrieron en la última parte del siglo XX, y que continúan ocurriendo hasta hoy, afectan directamente el trabajo

Figura HA-8
Variables de contingencia más conocidas

Tamaño de la organización. A medida que la empresa crece, también lo hacen los problemas de coordinación. Por ejemplo, el tipo de estructura organizacional apropiado para una empresa de 50 000 empleados probablemente será ineficiente para una organización conformada por 50.
Tecnología de tareas rutinarias. Para lograr su propósito, la organización emplea tecnología. Las tecnologías rutinarias demandan estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control distintos de los que utilizan tecnologías a la medida o no rutinarias.
Incertidumbre del entorno. El grado de incertidumbre provocado por los cambios del entorno influye en el proceso administrativo. Lo que funciona bien en un entorno estable y predecible podría ser totalmente inapropiado en un entorno impredecible y que cambia con rapidez.
Diferencias individuales. Los individuos difieren en términos de su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas. Éstas y otras diferencias individuales resultan particularmente importantes cuando los gerentes eligen técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseños de puestos de trabajo.

gerencial. Es probable que los gerentes de la actualidad tengan que dirigir empleados que trabajan desde su casa o que se encuentran en puntos geográficamente muy distantes. Antes, los recursos de cómputo que las organizaciones utilizaban solían ser grandes computadoras *mainframe* aisladas en habitaciones con control de temperatura, a las que sólo podían acceder los expertos. Hoy, casi cualquiera de los integrantes de la organización está conectado (alámbrica o inalámbricamente) mediante dispositivos que caben en la palma de la mano. Igual que el impacto que tuvo la revolución industrial sobre el surgimiento de la administración en el siglo XVIII, la era de la información ha impulsado enormes cambios que siguen influyendo en las prácticas administrativas organizacionales.



Fuente: Image Source/Getty Images

Módulo de historia de la administración

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO **por objetivos de aprendizaje**

HA1.1 DESCRIBIR **algunos ejemplos de administración incipiente.**

Aprender sobre la historia de la administración es importante porque ayuda a conocer los orígenes de las prácticas gerenciales actuales y a identificar cuáles de ellas han funcionado y cuáles no. Es posible reconocer ejemplos de práctica administrativa incipiente en la construcción de las pirámides de Egipto y de la Gran Muralla China. Un acontecimiento históricamente importante fue la publicación de *La riqueza de las naciones*, en la que su autor, Adam Smith, defendió los beneficios derivados de la división (o especialización) del trabajo. Otro fue la revolución industrial, que permitió que fuera más económico producir los bienes en fábricas que en los hogares. Se necesitaron gerentes para administrar las fábricas, y estos gerentes requirieron teorías administrativas para guiar su trabajo.

HA1.2 EXPLICAR **las diversas teorías del modelo clásico.**

Frederick W. Taylor, conocido como "padre" de la administración científica, analizó el trabajo manual utilizando principios científicos (es decir, lineamientos para aumentar la eficiencia en materia de producción) con el propósito de determinar cuál era la mejor manera de llevarlo a cabo. Las principales aportaciones del matrimonio conformado por Lillian y Frank Gilbreth consistieron en encontrar movimientos manuales y corporales eficientes y en diseñar herramientas y equipos adecuados para optimizar el desempeño laboral. Fayol creía que las funciones administrativas eran comunes a todas las iniciativas de negocios, pero que también eran distintas de otras funciones empresariales. Fayol desarrolló 14 principios de administración, a partir de los cuales evolucionaron muchos de los conceptos administrativos actuales. Weber describió un tipo ideal de organización a la que llamó burocracia; las características de ese modelo siguen estando presentes en muchas de las grandes organizaciones de nuestros días. Los gerentes en la actualidad usan los conceptos de la administración científica cuando analizan las tareas laborales básicas a realizar, cuando emplean estudios de tiempos y movimientos para eliminar acciones inútiles, al contratar a los trabajadores mejor capacitados para una labor, cuando usan robótica de adaptación para incrementar la eficacia de los trabajadores y cuando diseñan sistemas de incentivos basados en la productividad. Por otro lado, ponen en práctica la teoría general de la administración cuando realizan las funciones gerenciales y estructuran sus organizaciones de manera que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia.

HA1.3 ANALIZAR **el desarrollo del modelo conductual y sus aplicaciones.**

Los primeros defensores del modelo del CO (Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard) aportaron varias ideas, pero todos ellos consideraban que las personas son el activo más importante de la organización y deben ser manejadas de acuerdo con ello. Los estudios de Hawthorne afectaron de manera determinante las creencias respecto del papel que juega la gente en las organizaciones, provocando un renovado interés en el factor del comportamiento humano en la administración. El modelo conductual ha determinado, en gran medida, las prácticas administrativas actuales. Muchas de las teorías en uso acerca de la motivación, el liderazgo, el comportamiento grupal y el desarrollo, así como de otros temas conductuales, tuvieron su origen en los primeros conceptos del CO y en las conclusiones derivadas de los estudios de Hawthorne.



DESCRIBIR **el modelo cuantitativo.**

El modelo cuantitativo involucra aplicaciones de estadística, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadora en las actividades administrativas. Los gerentes actuales emplean el modelo cuantitativo, en particular al tomar decisiones o cuando planean y controlan actividades laborales como la asignación de recursos, la mejora de la calidad, la programación del trabajo o la determinación de los niveles óptimos de inventario. La administración de la calidad total, una filosofía administrativa centrada en la mejora continua y en brindar respuesta a las necesidades y expectativas del cliente, también aprovecha los métodos cuantitativos para cumplir sus objetivos.

HA1.5

EXPLICAR **las diversas teorías del modelo contemporáneo.**

El modelo sistémico afirma que la organización toma insumos (recursos) del entorno y los procesa o transforma en productos que se distribuyen en el entorno. Este modelo proporciona un marco conceptual que ayuda a los gerentes a entender cómo las unidades interdependientes de la organización trabajan en conjunto para lograr los objetivos empresariales, y que las decisiones y medidas que se toman en un área organizacional afectan a otras. De esta manera, los gerentes pueden reconocer que las organizaciones no son autosuficientes, sino que dependen de su entorno para obtener los insumos esenciales y para dar salida a su producción.

El modelo de contingencias sostiene que las organizaciones son diferentes, que enfrentan distintas situaciones y requieren formas de administración específicas. Este modelo ayuda a comprender mejor el proceso administrativo porque destaca que no existen reglas simplistas o universales que los gerentes puedan seguir, sino que deben analizar cada situación en particular y determinar que, *si* ésta es la situación que prevalece, *entonces* ésta es la mejor forma de manejarla.

✪ PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

HA-1. Explique la importancia de conocer la historia de la administración.

HA-2. ¿Cuál es la relevancia de la revolución industrial?

HA-3. ¿Qué es una burocracia? ¿Existe la burocracia en la actualidad?

HA-4. ¿Cuál es la aportación más relevante de los primeros partidarios del modelo del CO a nuestro concepto de la administración?

HA-5. ¿Por qué los estudios de Hawthorne fueron determinantes para la historia de la administración?

HA-6. Explique cuál ha sido la contribución del modelo cuantitativo al campo de la administración.

HA-7. Describa en qué consiste la administración de la calidad total.

HA-8. ¿Cómo ha influido la tecnología en la manera en que los gerentes usan el modelo cuantitativo en los centros de trabajo actuales?

HA-9. ¿De qué manera han influido los modelos sistémico y de contingencias a mejorar el trabajo gerencial?

HA-10. ¿De qué forma se ve influenciada la práctica administrativa por las tendencias sociales? ¿Cuáles son sus implicaciones para los estudiantes de administración?

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

SU TURNO DE SER GERENTE

- Haga una investigación y localice una nueva teoría de la administración. ¿Considera que la nueva teoría tendrá algún impacto sobre las prácticas gerenciales futuras?
- ¿Considera que los principios de la administración científica pueden ayudarle a ser más eficiente? Elija una tarea que ejecute con regularidad (como lavar su ropa, prepararse la cena, hacer las compras, estudiar para sus exámenes, etcétera). Analícela y liste por escrito los pasos involucrados en su realización. Revise si alguna de las actividades podría ser eliminada o combinada con otras. Determine la "mejor manera" de llevarla a cabo, y la próxima vez que tenga que ejecutarla, trate de hacerlo científicamente. Verifique si se vuelve más eficiente (tenga en cuenta que cambiar los hábitos no es fácil).
- ¿Qué hacen algunas empresas para sobrevivir más de 100 años? Obviamente, han sido testigos de muchos acontecimientos históricos. Elija una de estas compañías e investigue su historia: Coca-Cola, Procter & Gamble, Avon o General Electric. ¿Cómo ha cambiado con el paso de los años? A partir de su investigación, ¿qué aprendió que le ayude a convertirse en un mejor gerente?
- Elija un acontecimiento histórico ocurrido en este siglo e investigue al respecto. Redacte un ensayo acerca del impacto que el evento podría tener o ha tenido en la manera en que son administrados los entornos laborales.
- Vamos, admítalo. Usted hace muchas cosas al mismo tiempo, ¿o no? Si no es su caso, seguramente conoce gente que lo hace. Esta capacidad, que en la actualidad se conoce como "multitareas", es bastante común en el ámbito laboral. Pero ¿eso quiere decir que los empleados que la realizan son más eficientes y eficaces? Imagine que usted es el gerente a cargo de un departamento de autorización de préstamos. Describa cómo investigaría ese tema utilizando cada uno de los siguientes modelos administrativos: administración científica, teoría general de la administración, modelo cuantitativo, modelo conductual, modelo sistémico y teoría de contingencias.

NOTAS

1. C. S. George, Jr., *The History of Management Thought,* 2a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 4.
2. F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (Nueva York: Harper, 1911), p. 44. Para obtener información adicional acerca de Taylor, vea S. Wagner-Tsukamoto, "An Institutional Economic Reconstruction of Scientific Management: On the Lost Theoretical Logic of Taylorism", *Academy of Management Review,* enero de 2007, pp. 105-117; R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (Nueva York: Viking, 1997); y M. Banta, *Taylored Lives: Narrative Productions in the Age of Taylor, Veblen y Ford* (Chicago: University of Chicago Press, 1993).
3. Vea, por ejemplo, F. B. Gilbreth, *Motion Study* (Nueva York: Van Nostrand, 1911); y F. B. Gilbreth y L. M. Gilbreth, *Fatigue Study* (Nueva York: Sturgis and Walton, 1916).
4. "Smarter, Smaller, Safer Robots", *Harvard Business Review* online, https://hbr.org, noviembre de 2015.
5. W. Knight, "How Human-Robot Teamwork Will Upend Manufacturing", *MIT Technology Review* online, http://www.technologyreview.com, 16 de septiembre de 2015.
6. H. Fayol, *Industrial and General Administration* (París: Dunod, 1916).
7. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations,* ed. T. Parsons, traduc. A. M. Henderson y T. Parsons (Nueva York: Free Press, 1947); y M. Lounsbury y E. J. Carberry, "From King to Court Jester? Weber's Fall from Grace in Organizational Theory", *Organization Studies,* vol. 26, núm. 4, 2005, pp. 501-525.
8. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Nueva York: Macmillan, 1933); y F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
9. S. Crabtree, "Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work", Gallup online, http://www.gallup.com, 8 de octubre de 2013.
10. J. Keane, "Meaningful Work Should Be Every CEO's Top Priority", *Harvard Business Review* online, https://hbr.org, 5 de noviembre de 2015.
11. N. Zamiska, "Plane Geometry: Scientists Help Speed Boarding of Aircraft", *Wall Street Journal,* 2 de noviembre de 2005, p. A1+.
12. Vea, por ejemplo, J. Jusko, "Tried and True", *IW,* 6 de diciembre de 1999, pp. 78-84; T. A. Stewart, "A Conversation with Joseph Juran", *Fortune,* 11 de enero de 1999, pp. 168-170; J. R. Hackman y R. Wageman, "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly,* junio de 1995, pp. 309-342; T. C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal,* enero de 1995, pp. 15-37; R. K. Reger, L. T. Gustafson, S. M. Demarie y J. V. Mullane, "Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done" *Academy of Management Review,* julio de 1994, pp. 565-584; C. A. Reeves y D. A. Bednar, "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review,* julio de 1994, pp. 419-445; J. W. Dean, Jr., y D. E. Bowen, "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *Academy of Management Review,* julio de 1994, pp. 392-418; B. Krone, "Total Quality Management: An American Odyssey", *The Bureaucrat,* otoño de 1990, pp. 35-38; y A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (Nueva York: Random House, 1990).
13. M. Barbaro, "A Long Line for a Shorter Wait at the Supermarket", *New York Times* online, www.nyt.com, 23 de junio de 2007.

Capítulo 2 Toma de decisiones

Su desarrollo profesional



Fuente: Zudy and Kysa/Shutterstock

Una de las claves para que sea exitoso como gerente y en su desarrollo profesional es saber cómo tomar decisiones de manera eficaz.

Tome mejores decisiones

Las decisiones son parte esencial de su vida… tanto a nivel personal como profesional. Cuando toma una decisión, usted hace un juicio o una elección entre dos o más alternativas: ¿me inscribo con este profesor o con otro? ¿Qué es mejor para mi currículo: estudiar en el extranjero durante un semestre, hacer un periodo de práctica de verano o participar en organizaciones estudiantiles? ¿Qué prefiero para el almuerzo: tacos, pizza o ensalada? O, ¿acaso tengo tiempo para comer antes de ir a clases?

Cada día hay que tomar una serie de decisiones: desde las más simples e insignificantes hasta las más importantes y todo lo que hay entre ellas. Esta idea es intimidante, ¿no es así? Como es de esperar, usted desea tomar las mejores decisiones posibles… especialmente cuando se trata de las decisiones importantes. Además, cuando se gradúe de la escuela y encuentre un empleo, tomar buenas decisiones en su trabajo también será importante, y es probable que estas decisiones afecten las evaluaciones de su desempeño y los prospectos profesionales futuros. Sin embargo, es prácticamente imposible tomar decisiones correctas todo el tiempo. (Sí, todos hemos tomado decisiones de las que nos hemos arrepentido). Tomar buenas decisiones es una habilidad y como cualquier habilidad, es posible adquirirla y mejorarla. Entonces, ¿qué puede hacer para mejorar sus habilidades para tomar decisiones? A continuación se presenta un panorama general de lo que usted necesita saber (cada frase numerada se describirá y explicará con mayor detalle a lo largo del capítulo):

1. ***Conozca, comprenda y utilice el proceso de toma de decisiones.*** *Sí, existe un "método" para tomar decisiones, que va desde la identificación de los problemas hasta la evaluación de la eficacia de la decisión. El método funciona. Conózcalo, compréndalo y utilícelo.*
2. ***Sepa cuándo y cómo utilizar la toma de decisiones racional, intuitiva, o ambas.*** *Diferentes tipos de problemas y diferentes tipos de condiciones influirán en la manera en que toma decisiones.*

Objetivos de aprendizaje

HABILIDADES ADQUIRIDAS

2.1 ***Describir*** *los ocho pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones.*

- ***Desarrolle sus habilidades*** *para ser creativo.*

2.2 ***Explicar*** *las cuatro formas en que toman decisiones los gerentes.*

2.3 ***Clasificar*** *las decisiones y las condiciones en que son tomadas.*

2.4 ***Describir*** *cómo los sesgos afectan la toma de decisiones.*

- ***Identifique cómo*** *reconocer cuando está sesgado y cometiendo errores al tomar decisiones, y qué hacer al respecto.*

2.5 ***Identificar*** *técnicas efectivas para tomar decisiones.*

---

3. Conozca su estilo de toma de decisiones. *No todas las personas toman decisiones de la misma manera. Algunos individuos tienen un estilo más contundente y orientado a los "hechos" y están preparados para actuar; otros tienden a ser más introspectivos y cautelosos. Esto no significa que un estilo sea mejor que otro, pero usted necesita reconocer cómo se siente más cómodo al tomar una decisión e identificar la manera en que toman decisiones aquellos que lo rodean. (Esto puede ser especialmente útil al trabajar en proyectos de equipo, ya que es probable que los otros miembros tomen decisiones con un estilo diferente al suyo).*

4. Conozca, reconozca y comprenda los sesgos y los errores que pueden influir en su toma de decisiones. *Sí, es posible que su proceso de toma de decisiones se vea afectado por sesgos y errores. Tal vez usted piense que está tomando buenas decisiones y ni siquiera reconozca que está cometiendo errores. Sin embargo, esos errores y sesgos podrían socavar su capacidad para hacer buenos juicios y elegir opciones adecuadas. ¡Tenga cuidado!*

La toma de decisiones es la esencia de la administración. Es lo que hacen los gerentes (o tratan de evitar). Y todos los gerentes quieren tomar buenas decisiones, ya que se les juzga a partir de los resultados de las mismas. En este capítulo se estudia el concepto de la toma de decisiones, así como la manera en que los gerentes toman sus decisiones.

EL proceso de toma de decisiones

OA2.1 En 2016, el actor Will Smith, el director Spike Lee y otras personalidades anunciaron públicamente que boicotearían la ceremonia de los Premios de la Academia. La protesta se derivó luego del anuncio de las nominaciones a los Premios Óscar, las cuales no incluían cineastas ni actores afroestadounidenses. Una protesta como ésta mancharía la reputación del patrocinador de los premios, la Academy of Motion Picture Arts and Sciences.

La gerencia inició rápidamente un análisis de las causas del proceso de nominación y determinaron que se trataba de una base de miembros homogénea, que consistía principalmente de varones caucásicos mayores. En respuesta, el Consejo de Administración de la Academia decidió cambiar su composición racial, modificando radicalmente las reglas para su membresía, algo que no había ocurrido en los 90 años de historia de esa organización.

Aunque la mayoría de las decisiones que toman los gerentes no implican cambios radicales, usted verá que las decisiones (elecciones, juicios) tienen un papel importante en lo que cada organización debe hacer o es capaz de hacer.

decisión
Elección que se hace entre dos o más alternativas

Los gerentes de todos los niveles y todas las áreas de las organizaciones toman **decisiones**, es decir, hacen elecciones. Por ejemplo, los gerentes de nivel más alto toman decisiones respecto de los objetivos de la organización, la ubicación de las fábricas de manufactura o a cuáles nuevos mercados ingresar. Los gerentes de niveles medio y bajo toman decisiones concernientes a los programas de producción, los problemas de calidad, los aumentos salariales y la disciplina de los empleados. En este capítulo nos enfocaremos en la manera en que los *gerentes* toman decisiones, aunque la toma de decisiones no es exclusiva de los gerentes; todos los miembros de la organización toman decisiones que afectan tanto su trabajo personal como a la empresa para la que trabajan.

Si bien la toma de decisiones suele describirse en términos de una elección entre alternativas, esta perspectiva resulta demasiado simplista. ¿Por qué? Porque es (y debe ser) un proceso y no sólo el simple acto de elegir entre alternativas.[1] Incluso cuando se trata de algo tan sencillo como decidir qué comer, las personas hacen algo más que elegir entre hamburguesas, pizzas o emparedados. Es cierto que no acostumbramos dedicar mucho tiempo a examinar nuestras posibilidades al tomar una decisión tan poco relevante, pero aun así pasamos por el proceso al tomar la decisión. La figura 2-1 presenta los ocho pasos del proceso de toma de decisiones, el cual es aplicable a las decisiones personales y a las corporativas por igual. Usemos un ejemplo para ilustrar los pasos del proceso: un gerente que debe decidir qué tipo de computadoras portátiles debe comprar.

Paso 1: Identificación del problema

problema
Obstáculo que dificulta el logro de un objetivo o un propósito que se quiere alcanzar

Su equipo de trabajo es disfuncional, sus clientes están abandonándolo o sus planes ya no son relevantes.[2] Todas las decisiones tienen su origen en un **problema**, es decir, una discrepancia entre la condición actual y aquella a la que aspiramos.[3] Veamos un ejemplo. Amanda es gerente de ventas y sus representantes necesitan nuevas computadoras portátiles porque las que tienen ahora son anticuadas y resultan inadecuadas para llevar a cabo su labor. Para no complicar la premisa, dé por sentado que aumentar la memoria de esos equipos no es recomendable desde el punto de vista económico y que, por otra parte, la política de la empresa dicta comprar nuevas computadoras en lugar de alquilarlas. Este es un problema —una disparidad entre las computadoras que tienen los vendedores (condición actual) y su necesidad de obtener equipos más eficientes (condición deseada)—. Amanda tiene que tomar una decisión.

¿Cómo identifican los gerentes los problemas? En el mundo real, la mayoría de los problemas no "anuncian" su presencia. Cuando sus vendedores comenzaron a quejarse de las computadoras, para Amanda fue muy claro que había que hacer algo al respecto, pero pocas veces los problemas son tan evidentes. Por otro lado, los gerentes deben cuidarse de no confundir los problemas con los síntomas de un problema. ¿Una disminución de 5 por ciento en las ventas es un problema? ¿Una reducción de las ventas es sólo un síntoma del problema real, como mala calidad de los productos, altos precios, publicidad inadecuada o un cambio en las preferencias de los clientes?[4] Por ejemplo, en la crisis económica de los últimos años, McDonald's Corporation sufrió una caída debido a que sus ventas disminuyeron de manera sustancial.[5] Asimismo, no olvide que el problema de la identificación es subjetivo. Una posible razón de la disminución de las ventas de McDonald's es el cambio en las preferencias de las generaciones más jóvenes, comparadas con las generaciones pasadas, que "crecieron" comiendo hamburguesas y papas fritas de McDonald's. Un gerente podría considerar que éste es el problema, pero otro podría pensar que no lo es. Además, un gerente que resuelve perfectamente un grave problema tiene las mismas probabilidades de mostrar un desempeño tan malo como el gerente que ni siquiera reconoce un problema y, por lo tanto, no hace nada por resolverlo. Por ejemplo, ¿qué pasaría si la gerencia de McDonald's atribuyera la caída de las ventas exclusivamente a su campaña publicitaria y no a los cambios en las preferencias de los consumidores? Como puede ver, identificar eficazmente los problemas es importante, pero no fácil.[6]

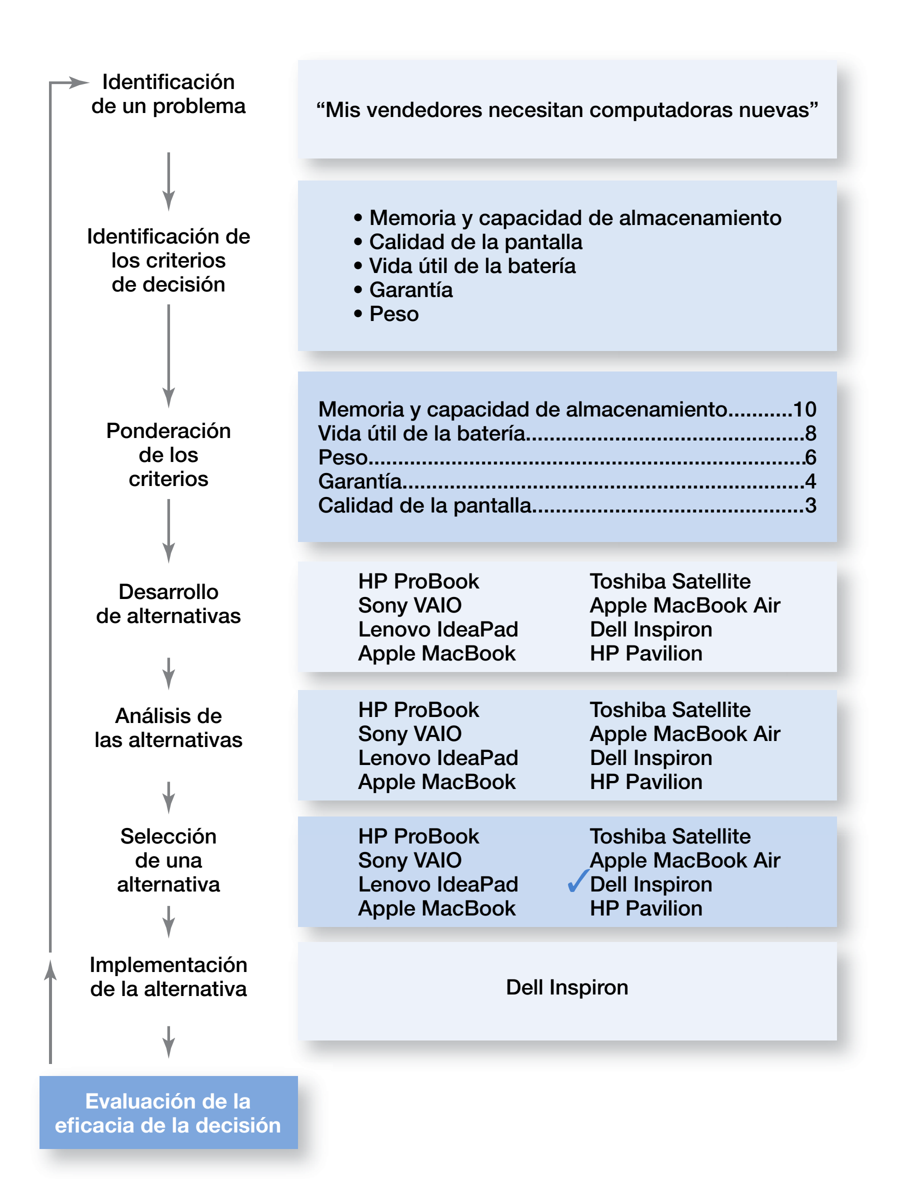


Figura 2-1
Proceso de toma de decisiones

Paso 2: Identificación de los criterios de decisión

Una vez que el gerente ha identificado un problema, debe determinar los **criterios de decisión** que son importantes o relevantes para resolverlo. Todo aquel que toma decisiones utiliza criterios para guiar sus decisiones, aun cuando no estén definidos de manera explícita. En nuestro ejemplo, y después de una cuidadosa reflexión, Amanda concluye que la capacidad de memoria y almacenamiento, la calidad de la pantalla, la vida útil de la batería, la garantía y el peso de las computadoras portátiles son los criterios relevantes para su decisión.

criterios de decisión
Parámetros que definen los factores importantes o relevantes para resolver un problema

En ocasiones, los criterios de decisión cambian. Por ejemplo, anteriormente los factores demográficos, los intereses y las preferencias de los consumidores eran criterios esenciales para tomar decisiones publicitarias. En la actualidad, muchas compañías descubren que esos criterios no son suficientes, ya que los consumidores ahora tienen más facetas.[7] Las personas trabajan, leen libros por placer, toman vacaciones, disfrutan comer fuera de casa, etcétera. Se ha demostrado que conocer la psicología de los consumidores en diferentes momentos es más eficaz que basarse exclusivamente en los datos demográficos y los intereses.[8] Debido a la tecnología móvil, los consumidores pueden ser influidos fácilmente por las compañías, y en los momentos que más lo necesitan. Por ejemplo, la cadena de moteles Red Roof Inn utiliza software para conocer las cancelaciones de los vuelos, ya que la gerencia sabe que los pasajeros varados necesitarán hospedarse esa noche y que eso no pudieron planearlo con antelación.[9] Al basarse en datos de cancelación de vuelos, la cadena de hoteles Red Roof Inn envía anuncios personalizados acerca de sus instalaciones ubicadas cerca de los aeropuertos, los cuales aparecen como la principal opción cuando los pasajeros buscan hospedaje cercano a través de Internet.

Figura 2-2
Criterios de decisión importantes

Memoria y capacidad de almacenamiento	10
Duración de la batería	8
Peso	6
Garantía	4
Calidad de la pantalla	3



El proceso de ocho pasos para tomar decisiones inicia con la identificación de un problema y termina con la evaluación de los resultados de la decisión. Después de identificar la necesidad de comprar nuevas computadoras portátiles para sus vendedores, la gerente debe identificar criterios relevantes como el precio, la calidad de la pantalla y la memoria, para guiar su decisión final.
Fuente: Alex Segre/Alamy Stock Photo

Paso 3: Ponderación de los criterios

Si todos los criterios relevantes no tienen la misma importancia, quien toma las decisiones deberá ponderarlos para determinar su peso adecuado en la decisión. ¿Cómo hacerlo? Una forma sencilla consistiría en dar al criterio más importante un valor de 10 y luego ponderar el resto utilizando ese estándar. Desde luego, se puede usar cualquier número como el valor más alto. La ponderación de los criterios de nuestro ejemplo se muestra en la figura 2-2.

Paso 4: Desarrollo de alternativas

El cuarto paso del proceso de toma de decisiones exige que el responsable liste las alternativas viables que podrían resolver el problema. En este paso es preciso que el individuo sea creativo y que se limite a listar las opciones sin evaluarlas todavía. Amanda, nuestra gerente de ventas, identifica ocho modelos de computadoras portátiles como alternativas posibles. (Vea la figura 2-3).

Paso 5: Análisis de las alternativas

Una vez que ha identificado las alternativas, el individuo debe evaluarlas una por una. ¿Cómo? Utilizando los criterios establecidos en el paso 2. La figura 2-3 muestra la evaluación que Amanda hizo de cada una de las alternativas después de investigar un poco. Tenga en cuenta que estos datos representan la evaluación de las ocho alternativas a partir de los criterios de decisión, pero *no* la ponderación de los mismos. Como se puede ver en la figura 2-4, al multiplicar cada alternativa por el valor asignado, se obtienen las alternativas ponderadas. La calificación total de cada opción es, por consiguiente, la suma de la ponderación de sus criterios correspondientes.

En ocasiones quien toma la decisión puede obviar este paso. Si una alternativa obtiene una calificación muy alta en todos los criterios, no será necesario considerar las ponderaciones porque esa alternativa representará ya la mejor opción. O bien, si todas las ponderaciones fueran iguales, una alternativa podría evaluarse simplemente sumando los valores resultantes de la evaluación para cada caso. (Vea nuevamente la figura 2-3). Por ejemplo, la calificación de la computadora HP ProBook sería 36 y la de la Apple MacBook Air sería 35.

Figura 2-3
Posibles alternativas

	Memoria y capacidad de almacenamiento	Duración de la batería	Peso	Garantía	Calidad de la pantalla
HP ProBook	10	3	10	8	5
Lenovo IdeaPad	8	5	7	10	10
Apple MacBook	8	7	7	8	7
Toshiba Satellite	7	8	7	8	7
Apple MacBook Air	8	3	6	10	8
Dell Inspiron	10	7	8	6	7
HP Pavilion	4	10	4	8	10

Figura 2-4
Evaluación de las alternativas

	Memoria y capacidad de almacenamiento	Duración de la batería	Peso	Garantía	Calidad de la pantalla	Total
HP ProBook	100	24	60	32	15	231
Lenovo IdeaPad	80	40	42	40	30	232
Apple MacBook	80	56	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229
Apple MacBook Air	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	249
HP Pavilion	40	80	24	32	30	206

Paso 6: Selección de una alternativa

El sexto paso del proceso de toma de decisiones consiste en elegir la mejor alternativa o aquella que haya obtenido el total más alto en el paso 5. En nuestro ejemplo (figura 2-4), Amanda elegiría la Dell Inspiron porque obtuvo una calificación más alta (un total de 249) que todas las demás alternativas.

Paso 7: Implementación de la alternativa

En el paso 7 del proceso, la decisión se pone en práctica dándola a conocer a los involucrados para lograr que se comprometan con ella. Es bien sabido que si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es más probable que brinden su apoyo que si sólo se les dice qué es lo que deben hacer. Otra cosa que tal vez deban hacer los gerentes durante la implementación es reevaluar el entorno para detectar cualquier cambio que ocurra, sobre todo si la decisión tiene efectos en el largo plazo. ¿Los criterios, las alternativas y la elección siguen siendo los mejores o el entorno ha cambiado de manera que es necesario hacer una reevaluación? Por ejemplo, los hospitales enfrentan decisiones difíciles con respecto a cuánta información deben revelar sobre los errores cometidos en un tratamiento, que provocaron un daño grave a un paciente o incluso su muerte. El método estándar consistía en limitar la cantidad de información compartida para reducir su responsabilidad. Sin embargo, los cambios en el entorno han provocado que la administración de muchos hospitales considere e incremente un curso de acción alternativo. Actualmente los grupos de certificación, los protectores de la seguridad de los pacientes y los legisladores ejercen mayor presión para mostrar más transparencia con respecto a los errores médicos y para analizarlos de manera cuidadosa con la finalidad de evitar que vuelvan a ocurrir.[10] Un ejemplo claro es el Stanford Hospital de Palo Alto, California, que eligió manejar los errores médicos con mayor transparencia. La revelación de información y los programas de resolución del hospital han dado como resultado 50 por ciento menos demandas legales y acuerdos monetarios 40 por ciento más bajos en un periodo de cinco años.[11]

Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión

El último paso del proceso de toma de decisiones tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido, para determinar si se resolvió el problema. Si la evaluación revela que el problema persiste, el gerente tendrá que evaluar qué fue lo que pasó. ¿El problema se definió de manera incorrecta? ¿Hubo errores en la evaluación de las alternativas? ¿La alternativa elegida fue la correcta pero su implementación fue deficiente? Por ejemplo, después del catastrófico derrame de petróleo del Deepwater Horizon de BP en el Golfo de México, el director general Tony Hayward (ahora antiguo director general) expresó una disculpa pública que fue planeada y ejecutada de manera inadecuada. En respuesta al derrame, Hayward dijo: "Lamentamos por las alteraciones masivas que esto ha provocado en su vida. No hay nadie que desee más que yo que esto termine. Quisiera recuperar mi vida".[12] De hecho, la decisión de disculparse con las víctimas fue la correcta. Sin embargo, la decisión que tomó Hayward de incluirse como víctima fue inadecuada. Las respuestas dadas a las preguntas planteadas como resultado de la evaluación de los resultados pueden llevarnos a repetir un paso anterior, o incluso a iniciar todo el proceso nuevamente. En este caso en particular, Hayward no tuvo la oportunidad de hacerlo, ya que tuvo que renunciar ante las protestas públicas.



- La toma de decisiones es la esencia de la administración.[13]

MODELOS de la toma de decisiones

OA2.2 Aunque todos aquellos que participan en la organización toman decisiones, este proceso es especialmente importante entre los gerentes. Como se observa en la figura 2-5, éste forma parte de las cuatro funciones administrativas. Es por eso que a los gerentes (cuando planean, organizan, dirigen y controlan) se les denomina *responsables de tomar decisiones*.

El hecho de que prácticamente todo lo que hace un gerente involucre la toma de decisiones no significa que el proceso tenga siempre que consumir mucho tiempo, que sea complejo o que resulte evidente para el observador externo. Buena parte de la toma de decisiones es rutinaria. Por ejemplo, todos los días del año tomamos la decisión de qué comeremos. No es algo complicado; hemos tomado esa decisión miles de veces antes. Se trata de un proceso tan sencillo y generalmente tan rápido, que es fácil olvidar que *es* una decisión. De igual manera, los gerentes toman docenas de decisiones rutinarias todos los días, por ejemplo, qué empleados trabajarán en los diferentes turnos de la siguiente semana, qué información debe ser incluida en un informe o cómo resolver la queja de un cliente. No olvide que aunque una elección parezca sencilla o haya sido hecha muchas veces antes, sigue siendo una decisión. Veamos cuatro de las perspectivas sobre la manera en que los gerentes toman decisiones.

Racionalidad

toma racional de decisiones Implica elegir entre alternativas lógicas, consistentes y que maximizan el valor

Suponemos que los gerentes ejercen una **toma racional de decisiones**; es decir, que eligen opciones lógicas y consistentes para obtener el máximo valor.[14] Después de todo, los gerentes cuentan con toda clase de herramientas y técnicas que les ayudan a tomar decisiones racionales. ¿Qué significa que un individuo tome decisiones "racionales"?

SUPUESTOS DE LA RACIONALIDAD Quien toma decisiones racionales es completamente objetivo y lógico. El problema que enfrenta es claro y libre de ambigüedades, el individuo tiene una meta clara y específica, y está al tanto de todas las posibles alternativas y sus consecuencias. Por último, la toma racional de decisiones derivará siempre en la selección de la alternativa

Figura 2-5
Decisiones que podrían tomar los gerentes

Planeación
- ¿Cuáles son los objetivos de la organización en el largo plazo?
- ¿Qué estrategias son más útiles para lograr dichos objetivos?
- ¿Cuáles deberían ser los objetivos de la organización en el corto plazo?
- ¿Qué tan ambiciosas deberían ser las metas individuales?

Organización
- ¿Cuántos empleados deberían reportarse directamente conmigo?
- ¿Qué nivel de centralización debe existir en una organización?
- ¿Cómo se deben diseñar los puestos de trabajo?
- ¿Cuándo debería la organización implementar una estructura diferente?

Dirección
- ¿Cómo debo manejar a los empleados que parecen desmotivados?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más efectivo en una situación determinada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico la productividad de los trabajadores?
- ¿Cuál es el momento más adecuado para fomentar el conflicto?

Control
- ¿Qué actividades de la organización necesitan ser controladas?
- ¿Cómo se deben controlar esas actividades?
- ¿Cuándo es relevante una desviación del desempeño?
- ¿Qué tipo de sistema de administración de la información debe tener la organización?

que maximiza las probabilidades de alcanzar esa meta. Estos supuestos son aplicables a cualquier decisión, ya sea personal o administrativa. Sin embargo, en el caso de la toma de decisiones gerenciales es preciso añadir un supuesto más: las decisiones se toman a favor de los intereses de la organización. Los supuestos de racionalidad no son muy realistas y los gerentes no siempre actúan de manera racional; sin embargo, el siguiente concepto ayudará a explicar cómo se toman casi todas las decisiones en las organizaciones.

Racionalidad limitada

A pesar de los supuestos poco realistas, *se espera* que los gerentes sean racionales cuando toman decisiones.[15] Los supuestos plantean que los individuos que toman "buenas" decisiones hacen ciertas cosas y muestran buenas conductas de toma de decisiones al identificar los problemas, considerar alternativas y obtener información, y que actúan con determinación pero de forma prudente. Cuando los gerentes cumplen tales expectativas, demuestran a los demás que son competentes y que sus decisiones son resultado de una deliberación inteligente. Sin embargo, un enfoque más realista para describir cómo toman decisiones los gerentes parte del concepto de **racionalidad limitada**, según el cual los gerentes toman decisiones racionales, pero están limitados por su capacidad para procesar la información.[16] Debido a que no les es posible analizar toda la información de todas las alternativas, los gerentes **transigen con una solución aceptable**, en lugar de maximizar el beneficio. Esto significa que aceptan soluciones que son "suficientemente buenas"; son racionales dentro de los límites que les impone su capacidad para procesar la información. Veamos un ejemplo.

racionalidad limitada
Toma de decisiones racional, pero limitada por la capacidad del individuo para procesar la información

transigir con una solución aceptable
Aceptar soluciones que son "suficientemente buenas"

Suponga que estudió finanzas y que después de graduarse desea conseguir un empleo como planificador financiero, con un salario mínimo de $55 000 y en un lugar que no esté a más de 160 kilómetros de su ciudad de residencia. Sin embargo, acepta una oferta de trabajo como analista de créditos empresariales (no exactamente un planificador financiero personal, pero se trata de un empleo en el campo de las finanzas), en un banco que está a 80 kilómetros de su casa y con un salario inicial de $47 500. Si hubiera hecho una búsqueda más a fondo, habría descubierto un puesto de planificador financiero personal en una empresa confiable ubicada a sólo 40 kilómetros de su hogar, y con un salario inicial de $55 000. Usted no tomó una decisión perfectamente racional porque no maximizó el beneficio de su decisión examinando todas las alternativas posibles antes de elegir la mejor. Pero, como la primera oferta laboral era bastante satisfactoria (o "suficientemente buena"), tomó una decisión racionalmente limitada al aceptarla.

intensificación del compromiso
Aumento del compromiso con una decisión previa, a pesar de que la evidencia indica que podría ser incorrecta

Dado que la mayoría de las decisiones que toman los gerentes no cumplen los supuestos de la racionalidad perfecta, transigen con una solución aceptable. Sin embargo, no olvide que es probable que la toma de decisiones de los gerentes también esté influida por la cultura, las políticas internas y las estructuras de poder de la organización, así como por un fenómeno conocido como **intensificación del compromiso**, que consiste en comprometerse más con una decisión previa, a pesar de que la evidencia indique que podría ser incorrecta.[17] El desastre que le ocurrió al transbordador espacial *Challenger* suele utilizarse como ejemplo de la intensificación del compromiso. Los responsables de la toma de decisiones eligieron lanzar el transbordador ese día, a pesar de que muchas personas cuestionaron la decisión por considerarla inadecuada. ¿Por qué los responsables intensifican su compromiso con una mala decisión? Porque no quieren admitir que tal vez su decisión inicial no era la correcta. En lugar de investigar nuevas alternativas, se limitan a intensificar su compromiso con la solución original.

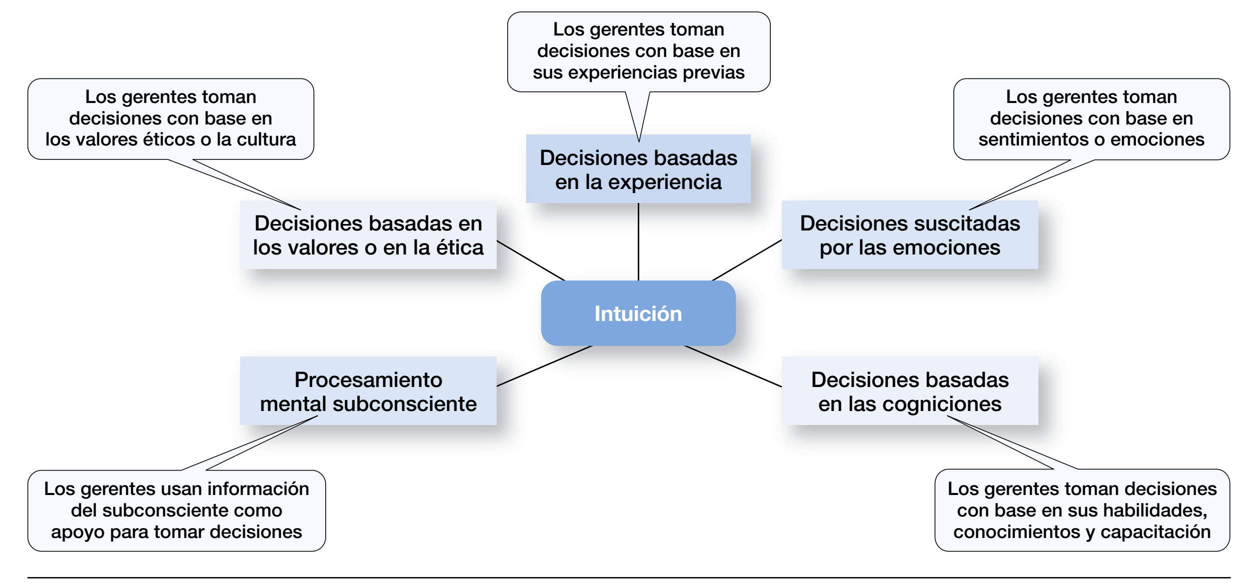


El director general de Netflix, Reed Hastings, confía en lo que denomina "intuición informada" para desarrollar programación original, la cual juega un papel fundamental en el crecimiento internacional de la compañía. Aun cuando Netflix invierte muchos recursos en el análisis de datos, Hastings afirma que la intuición es tan importante como la información al tomar las decisiones finales.
Fuente: Tobias Hase/picture alliance / dpa/ Newscom

Intuición

Cuando los gerentes de la empresa fabricante de engrapadoras Swingline vieron disminuir su participación de mercado, abordaron el problema utilizando un enfoque con lógica científica. Durante tres años estudiaron de manera exhaustiva a los usuarios de las engrapadoras, antes de determinar qué nuevos productos debían desarrollar. No obstante, Todd Moses, fundador de la compañía Accentra, Inc., se dejó guiar por la intuición cuando decidió crear su muy innovadora línea de engrapadoras PaperPro.[18]

Figura 2-6
¿Qué es la intuición?



Fuente: Basada en L. A. Burke y M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, octubre de 1999, pp. 91-99.

toma intuitiva de decisiones
Tomar decisiones con base en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados

Al igual que Todd Moses, los gerentes suelen emplear su intuición como apoyo en la toma de decisiones. ¿Qué es la **toma intuitiva de decisiones**? Es aquella que se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. Los investigadores que estudian el uso gerencial de la toma intuitiva de decisiones han identificado cinco diferentes aspectos de la intuición, mismos que se describen en la figura 2-6.[19] ¿Qué tan común es la toma intuitiva de decisiones? Una encuesta concluyó que casi la mitad de los ejecutivos entrevistados "empleaban la intuición con más frecuencia que el análisis formal para dirigir sus compañías".[20]

La toma intuitiva de decisiones puede complementar los procesos racional y racional limitado.[21] En primer lugar, el gerente que previamente ha experimentado problemas o situaciones similares, a menudo puede actuar rápidamente con lo que parece ser información limitada, gracias a su experiencia. Asimismo, un estudio reciente encontró que los individuos que experimentaban sentimientos y emociones intensos al tomar decisiones, en realidad mostraban un mejor desempeño, especialmente cuando eran capaces de comprender sus sentimientos. La antigua creencia de que los gerentes deben dejar de lado la emotividad al tomar decisiones tal vez esté equivocada.[22]

Administración basada en evidencias

Los vendedores de la sección de cosméticos de la tienda departamental Bon-Ton Stores Inc. tenían la tasa de rotación más alta de cualquier grupo de ventas de la empresa. Los gerentes utilizaron un enfoque de toma de decisiones basado en los datos para diseñar una prueba de selección más precisa. En la actualidad, no sólo tienen tasas de rotación más bajas, sino que también contratan mejores candidatos.[23]

Suponga que experimenta algunos síntomas inusuales y misteriosos. Para poder obtener un buen diagnóstico y un tratamiento adecuado, ¿no querría que el médico basara sus decisiones en las mejores evidencias disponibles? Ahora suponga que es un gerente y que debe organizar un programa de reconocimiento para empleados. ¿No le gustaría que sus decisiones también estuvieran basadas en las mejores evidencias disponibles? "Todo proceso de toma de decisiones es susceptible de mejora mediante el uso de evidencias relevantes y confiables, ya sea que se trate de

en la PRÁCTICA

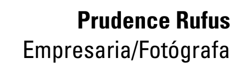
El contexto:

Juan Hernández es un empresario exitoso. Su negocio de diseño de jardines está creciendo y hace algunos meses decidió contratar a alguien para que administre las operaciones de sus oficinas, ya que no tiene tiempo para esa labor. Sin embargo, el individuo en cuestión parece incapaz de tomar una decisión sin darle vueltas interminables a cualquier asunto.

¿Qué puede hacer Juan para contribuir a que su administrador sea capaz de tomar buenas decisiones?

Juan podría presentarle a su asistente de oficina una imagen más completa de las tareas a realizar durante el día, la semana y el mes, así como horarios para cada una de ellas. Con esto podría forzarlo a tomar decisiones dentro de un periodo determinado y darle una imagen más general de la carga de trabajo. Esto le permitiría darse cuenta de que existen muchas más tareas por realizar.





Prudence Rufus
Empresaria/Fotógrafa

Fuente: Prudence Rufus

comprar un regalo de cumpleaños para alguien o determinar qué lavadora conviene comprar".[24] Tal es la premisa que sirve de fundamento a la **administración basada en evidencias (ABE)**, que es el "uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la práctica administrativa".[25]

administración basada en evidencias (ABE)
Uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la práctica administrativa

La ABE es muy importante para la toma decisiones administrativas. Sus cuatro elementos fundamentales son 1. la pericia y el criterio de quien toma las decisiones, 2. la evidencia externa que ha sido evaluada por éste, 3. las opiniones, preferencias y valores de aquellos que se verán afectados por la decisión y 4. los factores organizacionales (internos) importantes como el contexto, las circunstancias y los integrantes de la organización. La fuerza o el grado de influencia que cada uno de esos elementos tiene sobre una decisión varían según el caso. Algunas veces la intuición (juicio) del individuo que toma las decisiones podría tener mayor peso en la decisión; en otras ocasiones podrían predominar las opiniones de los interesados; e incluso en otras podrían influir factores éticos (contexto organizacional). Lo importante es que los gerentes reconozcan y comprendan la elección consciente con respecto a cuáles son los elementos más relevantes y que deben enfatizarse al tomar una decisión.



- Mientras más confianza tienen los empleados con sus gerentes, mayores son las probabilidades de que consideren que los resultados organizacionales son favorables y que los procedimientos utilizados por las autoridades para planear e implementar las decisiones son justos.[26]

TIPOS de decisiones y condiciones para la toma de decisiones

OA2.3 Cada semana, los gerentes de los restaurantes en Portland toman decisiones de rutina para la compra de provisiones y la programación de los turnos laborales de los empleados. Es algo que han hecho muchas veces. Sin embargo, hoy en día están enfrentando un tipo de decisión diferente y totalmente nueva para ellos: cómo adaptarse a una nueva ley que les exige publicar la información sobre el contenido nutricional.

Tipos de decisiones

Situaciones como ésta no son tan inusuales. Los gerentes de todo tipo de organizaciones enfrentan distintos tipos de problemas y decisiones al llevar a cabo su labor. Dependiendo de la naturaleza del problema, el gerente puede utilizar uno de dos tipos de decisiones diferentes.

PROBLEMAS ESTRUCTURADOS Y DECISIONES PROGRAMADAS Algunos problemas son bastante fáciles de abordar. La meta de quien toma las decisiones es clara, el problema es conocido y la información del mismo es completa y de fácil definición. Algunos ejemplos serían cuando un cliente devuelve mercancía a una tienda, cuando un proveedor se retrasa con una entrega importante, cuando un equipo de reporteros reacciona ante una noticia de último momento o cuando una universidad implementa un plan para retener a un alumno que quiere abandonar sus estudios. Estas situaciones se conocen como **problemas estructurados** porque son simples, conocidos y fáciles de definir. Por ejemplo, cuando un mesero derrama una bebida sobre el abrigo de un cliente. Éste se molesta y el gerente se ve obligado a hacer algo al respecto. Como este tipo de situación ocurre con cierta frecuencia, lo más probable es que exista una rutina estandarizada para manejarla. Por ejemplo, el gerente podría ofrecer que el restaurante se ocupará de pagar la limpieza de la prenda. En este caso, el ofrecimiento es una **decisión programada**, es decir, una decisión repetitiva que puede ser manejada con un método de rutina. Dado que se trata de un problema estructurado, el gerente no se ve en la necesidad de invertir esfuerzo y tiempo en un proceso de decisión. En este caso, la etapa de "desarrollo de alternativas" no existe o exige muy poca atención. ¿Por qué? Porque una vez que se define el problema estructurado, la solución suele ser evidente o limitarse a unas cuantas alternativas conocidas y que han resultado adecuadas en el pasado. El derrame de una bebida sobre el abrigo de un comensal no obliga al gerente del restaurante a identificar y ponderar los criterios de decisión ni a desarrollar una larga lista de posibles soluciones. En su lugar, el gerente tiene a su disposición tres tipos de decisiones programadas: un procedimiento, una regla o una política.

problemas estructurados
Problemas relativamente sencillos, conocidos y fáciles de definir

decisión programada
Decisión repetitiva que puede ser manejada con un método de rutina

Un **procedimiento** es una serie de pasos secuenciales que el gerente utiliza para responder a un problema estructurado. La única dificultad estriba en identificar el problema. Una vez que éste es claro, el procedimiento queda definido. Por ejemplo, un gerente de compras recibe de un gerente de almacén la solicitud de adquirir 15 tabletas para el personal encargado de los inventarios. El gerente de compras sabe cómo tomar esta decisión al seguir el procedimiento establecido para adquirir el producto.

procedimiento
Serie de pasos secuenciales que se utilizan para responder a un problema bien estructurado

Una **regla** es una aseveración explícita que informa a los gerentes qué se puede o no se puede hacer. Con frecuencia, las reglas se cumplen porque son fáciles de seguir y generan consistencia. Por ejemplo, las reglas sobre retardos y ausentismo permiten que los supervisores tomen decisiones disciplinarias justas de manera expedita.

regla
Aseveración explícita que indica a los gerentes qué se puede o no se puede hacer

El tercer tipo de decisiones programadas son las **políticas**, es decir, lineamientos para la toma de decisiones. A diferencia de las reglas, las políticas establecen parámetros generales para las decisiones, en lugar de dictar de manera específica lo que se debe y lo que no se debe hacer. Las políticas suelen incluir un término ambiguo que deja su interpretación en manos de quien toma las decisiones. Los siguientes son ejemplos de políticas:

política
Lineamiento para la toma de decisiones

- El cliente es lo más importante y siempre debe quedar *satisfecho*.
- *Siempre que la situación lo permite*, preferimos ascender a nuestro personal que contratar nuevos empleados.
- Los salarios de los empleados serán *competitivos* dentro de los parámetros de la industria.

Observe que los términos *satisfecho, siempre que la situación lo permita* y *competitivos* requieren de una interpretación. Por ejemplo, la política que establece que los salarios deben ser competitivos no le indica al gerente de recursos humanos de una compañía la cantidad exacta que se debe pagar, pero le sirve de guía para tomar la decisión.

PROBLEMAS NO ESTRUCTURADOS Y DECISIONES NO PROGRAMADAS No todos los problemas que enfrentan los gerentes pueden ser resueltos mediante decisiones programadas. Muchas situaciones organizacionales involucran **problemas no estructurados**, es decir, problemas nuevos o poco comunes en los que la información disponible es ambigua o incompleta. Después de más de 50 años de separación entre Estados Unidos y Cuba, decidir la manera en que el gobierno de Estados Unidos establecerá vínculos económicos con Cuba es un ejemplo de un problema no estructurado. También lo es el problema que enfrentan los profesionales de recursos humanos estadounidenses que deben decidir cómo modificarán sus planes de seguros médicos para cumplir con la Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible.

problemas no estructurados
Problemas nuevos o inusuales en los que la información disponible es ambigua o incompleta.

Figura 2-7
Decisiones programadas y decisiones no programadas

Característica	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Tipo de problema	Estructurado	No estructurado
Nivel gerencial	Niveles inferiores	Niveles superiores
Frecuencia	Repetitivas, rutinarias	Nuevas, poco comunes
Información	Disponible	Ambigua o incompleta
Objetivos	Claros, específicos	Vagos
Marco temporal de resolución	Corto	Relativamente largo
La solución depende de...	Procedimientos, reglas, políticas	Juicio y creatividad

Cuando los problemas carecen de estructura, los gerentes deben tomar decisiones no programadas para desarrollar soluciones concretas. Las **decisiones no programadas** son únicas, no recurrentes y demandan soluciones hechas a la medida.

decisiones no programadas
Decisiones únicas y no recurrentes que demandan soluciones hechas a la medida

En la figura 2-7 se describen las diferencias que existen entre las decisiones programadas y las no programadas. Las decisiones de los gerentes de nivel bajo casi siempre son del tipo programado (procedimientos, reglas y políticas), ya que suelen enfrentarse a problemas conocidos y repetitivos. A medida que los gerentes ascienden en la jerarquía organizacional, los problemas que enfrentan se van volviendo menos estructurados. ¿Por qué? Porque los gerentes de nivel inferior se encargan de las decisiones rutinarias y los de nivel alto se ocupan de las decisiones más difíciles o poco comunes. Asimismo, los gerentes de mayor jerarquía delegan las decisiones rutinarias en sus subordinados para poder concentrarse en temas más complejos.[27] Por consiguiente, en el mundo real pocas decisiones administrativas son completamente programadas o totalmente no programadas; casi todas se ubican en un punto entre ambos extremos.

Condiciones para la toma de decisiones

Al tomar decisiones, los gerentes podrían enfrentar tres condiciones distintas: certidumbre, riesgo e incertidumbre. Veamos cuáles son las características de cada una de ellas.

CERTIDUMBRE La condición ideal para tomar decisiones es la **certidumbre**, una situación en la que el gerente puede tomar decisiones acertadas porque se conoce el resultado de cada alternativa. Por ejemplo, cuando el tesorero de Wyoming decide en dónde depositará el excedente de fondos del estado, sabe exactamente cuáles son las tasas de interés que ofrece cada banco y el monto de las utilidades que generarán los fondos. El tesorero conoce con certeza los resultados que producirá cada alternativa. Por supuesto, la mayoría de las decisiones gerenciales no son tan sencillas.

certidumbre
Situación en la que un gerente puede tomar decisiones acertadas porque se conocen todos los resultados posibles

RIESGO Una situación mucho más común es la de **riesgo**, una condición en la que el responsable de tomar las decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados. Cuando enfrentan una situación de riesgo, los gerentes cuentan con datos históricos basados en sus experiencias personales previas o con información secundaria que les permite asignar probabilidades a distintas alternativas. Veamos un ejemplo.

riesgo
Situación en la que el responsable de tomar las decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados

Suponga que está a cargo de dirigir un centro vacacional para práctica de esquí en Colorado y que está considerando instalar otro ascensor para los esquiadores. Por supuesto, su decisión estará determinada por las utilidades adicionales que podría proporcionar el nuevo ascensor, lo cual depende a su vez de la cantidad de nieve que caiga. Usted cuenta con información meteorológica bastante confiable acerca de la magnitud de las nevadas que han caído en la región en los últimos diez años: tres años de nevadas intensas, cinco de nevadas normales y dos años de nevadas ligeras. Además, tiene datos sobre el monto de las utilidades obtenidas con cada nivel de nieve. Por lo tanto, puede utilizar esta información para decidir, calculando el valor esperado —la ganancia esperada a partir de cada resultado posible— al multiplicar las

utilidades esperadas por las probabilidades de una nevada. El resultado es la utilidad promedio que puede esperar con el paso del tiempo, siempre y cuando las probabilidades se mantengan. Como se muestra en la figura 2-8, la ganancia esperada al agregar un nuevo ascensor es de $687 500. Desde luego, determinar si esa cantidad es suficiente para justificar la inversión depende de los costos involucrados en la generación de esas utilidades.

INCERTIDUMBRE El gerente general y los empleados de la planta de energía nuclear Fukushima Daini, ubicada en Japón, enfrentaron una crisis debido a los daños derivados de un terremoto y un tsunami. Las probabilidades de que ocurriera una catastrófica fusión del núcleo y una explosión en la planta eran muy elevadas. Muchos posibles factores podían provocar esos resultados, como el hecho de si los sistemas vitales dañados por el terremoto podrían ser reparados y si las réplicas desestabilizarían aún más los reactores nucleares. ¿Qué ocurre cuando uno enfrenta una decisión y no tiene certeza alguna acerca de los resultados, y ni siquiera puede hacer un cálculo razonable

PERSPECTIVA DEL FUTURO Decisiones de *Crowdsourcing*

The Hershey Co. necesita encontrar la forma de mantener sus chocolates fríos al transportarlos durante los meses de verano o en climas más cálidos.[28] Para enfrentar este desafío, Hershey se está dirigiendo a la gente. En lugar de buscar una solución dentro de la compañía, la administración está utilizando una competencia de innovación basada en *crowdsourcing* para resolver su problema de administración de la cadena de suministro. Cualquiera puede enviar una idea y el ganador del concurso recibirá $25 000 en fondos de desarrollo, así como la oportunidad de colaborar con Hershey para desarrollar la solución propuesta.

Uno de los diversos usos del *crowdsourcing* en las organizaciones es la búsqueda de soluciones innovadoras para los problemas. El *crowdsourcing* puede ayudar a los gerentes a obtener información de los clientes, los empleados u otros grupos para tomar decisiones como cuáles productos desarrollar, en dónde invertir o incluso a cuál trabajador otorgar un ascenso. Alimentado por las experiencias y las ideas colectivas de muchos individuos, el *crowdsourcing* sirve para ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones informadas al recibir información de la línea frontal y de otras fuentes.

El *crowdsourcing* no es nuevo en el mundo de los negocios. Uno de los primeros ejemplos de un negocio que utilizó el *crowdsourcing* ocurrió en 1916, cuando Planters Peanuts organizó un concurso para crear su logotipo. Sin embargo, la conectividad actual de Internet brinda a los negocios un acceso rápido y sencillo a las ideas de los clientes y los empleados para sacar provecho de su sabiduría acumulada. Esta conectividad, aunada a nuevas aplicaciones de software que facilitan el *crowdsourcing*, brinda el potencial de afectar de manera significativa el futuro de la toma de decisiones organizacional.

La capacidad del *crowdsourcing* para ayudar a las organizaciones a tomar decisiones y a resolver problemas depende de las habilidades de la administración para aprovechar con eficacia el poder de las multitudes. Karim Lakhani, profesor de Harvard Business School, sugiere que las organizaciones deben encontrar a las personas correctas y crear los incentivos apropiados para motivarlas a contribuir. El *crowdsourcing* eficaz obtiene una diversidad de opiniones, independientes unas de otras. Las organizaciones también deben contar con un mecanismo para integrar las respuestas individuales en una opinión colectiva con la finalidad de respaldar el uso del *crowdsourcing* en la toma de decisiones.

Si se utiliza de manera estratégica, el *crowdsourcing* podría modificar la forma en que la organización toma sus decisiones. Se podría dar un cambio del modelo tradicional de toma de decisiones dirigido por la parte más alta de la jerarquía, a una estrategia más eficaz dirigida por los clientes, los empleados u otros participantes. La revolución en el proceso de toma de decisiones podría desafiar las prácticas administrativas convencionales, exigiendo a los gerentes el desarrollo de nuevas habilidades.

HABLE AL RESPECTO 1: ¿De qué manera podría el *crowdsourcing* ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones?

HABLE AL RESPECTO 2: ¿Cuáles son algunos de los riesgos de utilizar el *crowdsourcing* para tomar decisiones?

Evento	Utilidades esperadas	×	Probabilidad	=	Valor esperado de cada alternativa
Nevada intensa	$850 000		0.3		$255 000
Nevada normal	725 000		0.5		362 500
Nevada ligera	350 000		0.2		70 000
					$687 500

Figura 2-8
Valor esperado

de las probabilidades? A esta situación se le denomina **incertidumbre**, y los gerentes enfrentan muchas veces este tipo de situaciones al tomar decisiones. Bajo tales circunstancias, la elección de alternativas se ve influenciada por la limitada cantidad de información disponible y por la orientación psicológica de quien toma las decisiones. Si el gerente es optimista, se inclinará por la opción *maximax* (esto es, la que maximice el máximo beneficio posible); si es pesimista optará por la alternativa *maximin* (la que maximiza el mínimo beneficio posible); y si desea minimizar su "arrepentimiento" máximo, elegirá la opción *minimax*. Veamos las diferentes opciones por medio de un ejemplo.

incertidumbre
Situación en la que el responsable de tomar decisiones no tiene certeza ni estimaciones probabilísticas razonables

Un gerente de marketing de Visa determinó cuatro estrategias posibles (E_1, E_2, E_3 y E_4) para promocionar la tarjeta de crédito de la empresa en la región de la costa occidental de Estados Unidos. El gerente de marketing sabe que su principal competidor, MasterCard, utiliza tres acciones competitivas (AC_1, AC_2 y AC_3) para promover su tarjeta en la misma región. Para los fines de este ejemplo, supondremos que el gerente de Visa desconoce cualquier información que pudiera permitirle determinar las probabilidades de éxito de sus cuatro estrategias. Por lo tanto, formula la matriz que se presenta en la figura 2-9 para visualizar las estrategias de Visa y la utilidad resultante, dependiendo de la acción competitiva empleada por MasterCard.

En este ejemplo, si el gerente de Visa es optimista, elegirá la estrategia 4 (E_4) porque ésta podría generar la ganancia más alta posible: $28 millones. Observe que esta opción maximiza la máxima ganancia posible (alternativa *maximax*).

Si el gerente es pesimista, supondrá que sólo puede ocurrir la peor situación. El peor resultado para cada estrategia es: E_1 = $11 millones; E_2 = $9 millones; E_3 = $15 millones; E_4 = $14 millones. Éstos son los resultados más pesimistas de cada estrategia. De implementar la opción *maximin*, el gerente maximizaría el rendimiento mínimo; en otras palabras, seleccionaría E_3 ($15 millones es el más grande de los rendimientos mínimos).

En la tercera posibilidad, los gerentes reconocen que una vez tomada la decisión, no necesariamente darán como resultado el rendimiento más rentable. En tal caso, podría "arrepentirse" por las utilidades perdidas (el término *arrepentimiento* se refiere aquí a la cantidad de dinero que se habría podido obtener de haber utilizado una estrategia distinta). Los gerentes calculan el arrepentimiento restando todas las ganancias posibles de cada categoría de la máxima ganancia posible generada por cada evento dado, en este caso, por cada acción competitiva. Para el gerente de Visa, la recompensa más alta (tomando en cuenta que MasterCard implemente AC_1, AC_2 o AC_3)

Estrategia de marketing de Visa (en millones de dólares)	Acción competitiva de MasterCard		
	AC_1	AC_2	AC_3
E_1	13	14	11
E_2	9	15	18
E_3	24	21	15
E_4	18	14	28

Figura 2-9
Matriz de rendimiento

Figura 2-10
Matriz de arrepentimiento

Estrategia de marketing de Visa (en millones de dólares)	Acción competitiva de MasterCard		
	AC_1	AC_2	AC_3
E_1	11	7	17
E_2	15	6	10
E_3	0	0	13
E_4	6	7	0

El líder hace la DIFERENCIA



Fuente: Kristoffer Tripplaar/ Sipa USA (Sipa mediante AP Images)

Él no es un director general común. De hecho, algunos podrían considerarlo un poco loco, excepto por el hecho de que ha convertido una gran cantidad de ideas excéntricas en empresas rentables. Nos referimos a ***Elon Musk***.[29] *En 2002, vendió su segunda empresa de Internet, PayPal, a eBay por $1 500 millones. (La primera compañía que creó, una empresa de software para Internet, fue adquirida por Compaq). Actualmente, Musk es director General de Space Exploration Technologies (SpaceX) y Tesla Motors, presidente y principal accionista de SolarCity, una compañía de tecnología de energía. SpaceX, que construyen naves espaciales para que empresas y países puedan colocar satélites en el espacio, fue la primera organización privada en entregar cargamentos a la International Space Station, reavivando el interés en la exploración espacial. Tesla Motors es el fabricante más importante del mundo de automóviles eléctricos, y está demostrando que estos vehículos pueden ser ecológicos, sensuales y rentables. SolarCity es actualmente el principal proveedor de paneles solares domésticos en Estados Unidos. Cada una de estas empresas ha transformado (o lo está haciendo) una industria: PayPal transformó el pago por Internet; Tesla los automóviles; SpaceX la aeronáutica; y SolarCity la energía. Como empresario dedicado a tomar decisiones, Musk se enfrenta principalmente a problemas poco estructurados, en condiciones de riesgo. Sin embargo, al igual que otros innovadores de negocios, Musk se siente cómodo con eso y al navegar en lo que muchos podrían considerar el territorio de las ideas "locas". Su genialidad ha sido comparada con la del fallecido Steve Jobs. Y la revista* Fortune *lo nombró Empresario del año en 2013.* ¿Qué podría aprender usted de este líder que hace la diferencia?

es de $24 millones, $21 millones o $28 millones, respectivamente (la cifra más alta de cada columna). Al restar las recompensas de la figura 2-9 de las cifras anteriores, obtenemos los resultados que se muestran en la figura 2-10.

Los arrepentimientos máximos son E_1 = $17 millones, E_2 = $15 millones, E_3 = $13 millones y E_4 = $7 millones. La alternativa *minimax* minimiza el arrepentimiento máximo, así que la gerente de Visa elegiría E_4. Al hacer esa elección nunca tendría que arrepentirse por dejar de percibir utilidades superiores a 7 millones de dólares. Este resultado contrasta, por ejemplo, con el arrepentimiento de 15 millones de dólares en que incurriría al elegir E_2 cuando MasterCard implementa AC_1.

Aunque los gerentes tratan de cuantificar el resultado de sus decisiones mediante las matrices de rendimiento y arrepentimiento, la incertidumbre suele forzarlos a apoyarse más en la intuición, la creatividad, las corazonadas y el instinto.

SESGOS Y ERRORES en la toma de decisiones

OA2.4

heurísticas
Reglas generales que utilizan los gerentes para simplificar la toma de decisiones

Cuando los gerentes toman decisiones suelen utilizar criterios o reglas generales o **heurísticas** para simplificar la labor. Las reglas generales pueden resultar útiles porque ayudan a darle sentido a información compleja, imprecisa y ambigua.[30] Sin embargo, aun cuando los gerentes utilicen reglas generales, eso no significa que éstas sean confiables. ¿Por qué? Porque pueden conducir a errores y sesgos en el procesamiento y la evaluación de la información.



Figura 2-11
Sesgos comunes en la toma de decisiones

En la figura 2-11 se identifican los 12 errores y sesgos en que incurren más comúnmente los gerentes al tomar decisiones. A continuación hablaremos de cada uno de ellos.[31]

Cuando los responsables de tomar decisiones tienden a pensar que saben más de lo que en realidad saben, o tienen una perspectiva exageradamente positiva de sí mismos y de su desempeño, ponen de manifiesto un *sesgo de exceso de confianza*. Por su parte, el *sesgo de gratificación inmediata* describe a los individuos que quieren obtener recompensas inmediatas y evitar los costos inminentes. Para estos individuos, las alternativas de decisión que generan beneficios rápidos son más atractivas que aquellas cuya retribución se dará en el futuro. El *efecto de anclaje* se refiere a la manera en que las personas se apegan con tal firmeza a la información obtenida inicialmente, que les resulta difícil ajustarse a datos posteriores. Las primeras impresiones, ideas, precios y estimaciones tienen una ponderación injustificada con respecto a la información que se recibe posteriormente. Cuando los responsables de tomar decisiones organizan e interpretan los acontecimientos de forma selectiva y con base en sus percepciones sesgadas, están poniendo en práctica un *sesgo de percepción selectiva*. Esto influye en la información que atienden, los problemas que identifican y las alternativas que desarrollan. Los individuos que buscan información que reafirme las elecciones que han hecho en el pasado y desdeñan aquellas que contradicen sus juicios previos, exhiben un *sesgo de confirmación*. Ellos tienden a aceptar sin mayor análisis los datos que confirmen sus puntos de vista preconcebidos y se muestran críticos y escépticos ante la información que pone en duda esas ideas. El *sesgo de encuadre* se presenta cuando los responsables de tomar decisiones seleccionan y destacan ciertos aspectos de una situación, al mismo tiempo que excluyen otros. Al concentrar la atención en aspectos específicos de una situación y destacarlos, a la vez que omiten o restan importancia a otros factores, los individuos distorsionan lo que ven y crean puntos de referencia incorrectos. El *sesgo de disponibilidad* ocurre cuando las personas tienden a recordar los eventos más recientes y vívidos de su memoria. ¿Cuáles son las consecuencias? Esto afecta su capacidad para evocar objetivamente los sucesos, provocando juicios y estimaciones de probabilidad distorsionados. Cuando las personas que toman decisiones evalúan la probabilidad de que ocurra un acontecimiento tomando como base el nivel de similitud entre éste y otro acontecimiento o conjunto de acontecimientos, incurren en un *sesgo de representatividad*. Los gerentes que exhiben este sesgo hacen analogías y ven situaciones idénticas en donde no existen. El *sesgo de aleatorización* describe las acciones de los individuos que tratan de darle significado a eventos aleatorios. Ellos hacen esto porque casi todas las personas tienen dificultades para manejar situaciones azarosas, aun cuando todos experimentamos eventos aleatorios y no hay nada que podamos hacer para predecirlos. El *error de costos hundidos* ocurre cuando los individuos olvidan que las alternativas actuales no pueden corregir el pasado; de manera incorrecta, se basan en costos previos de tiempo, dinero o esfuerzo para evaluar las alternativas, en lugar de fijarse en las



- Cuando los gerentes redujeron los efectos del sesgo en su toma de decisiones, el rendimiento del desempeño de sus organizaciones aumentó 7 por ciento.[32]

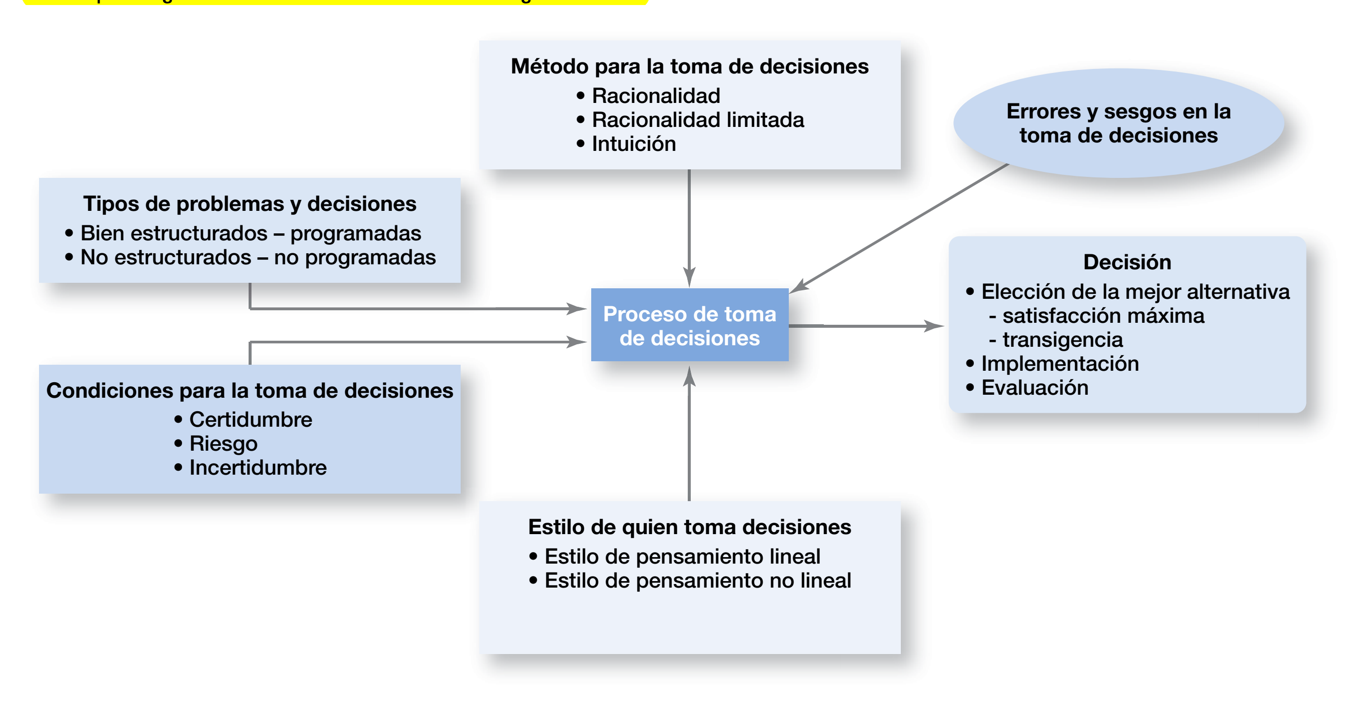
consecuencias futuras. En otras palabras, en lugar de dejar de lado los costos hundidos, se aferran a ellos. Los individuos que tienden a hacer alarde inmediato de sus éxitos y culpar a cualesquiera factores externos por sus fracasos, son víctimas del *sesgo al servicio del yo*. Por último, el *sesgo de retrospectiva* es la tendencia a creer erróneamente que hubieran podido predecir con exactitud el resultado de un evento, una vez que ya se conoce el resultado.

Cuando los gerentes están conscientes de estos errores de decisión y sesgos, y se abstienen de caer en ellos, pueden evitar los efectos negativos. Por fortuna, las investigaciones demuestran que la capacitación permite que los empleados reconozcan sesgos específicos en la toma de decisiones y que disminuyan posteriormente las decisiones sesgadas, y que este efecto es perdurable.[33] Además de eso, los gerentes también deben poner atención a "la manera" en que toman decisiones, deben tratar de identificar la heurística que suelen utilizar y determinar de forma crítica qué tan apropiada es. Por último, los gerentes podrían pedir a individuos de su confianza que les ayuden a identificar las debilidades en su estilo de toma de decisiones y tratar de superarlas. Por ejemplo, Christopher Cabrera, fundador y director general de Xactly, hizo justamente eso. "Yo tenía un jefe experimentado que era un excelente mentor; realmente me ayudó a hacer buenas contrataciones y a entender cómo crear equipos diversos. La compañía crecía con rapidez y la contratación de personal era parte importante de mi trabajo".[34]

Descripción general de la toma de decisiones gerenciales

La figura 2-12 presenta una descripción general de la toma de decisiones gerenciales. En vista de que conviene a sus intereses, los gerentes *desean* tomar decisiones correctas, es decir, elegir la "mejor" alternativa, implementarla y determinar si realmente resuelve el problema, que en primer término era la razón de que se necesitara una decisión. El proceso de toma de decisiones gerenciales se ve afectado por cuatro factores: el método utilizado, el tipo de problema, las condiciones imperantes y ciertos errores y sesgos. Por consiguiente, no importa si se trata de una decisión para resolver los retrasos habituales de un empleado, de un problema sobre la calidad de un producto o de determinar si vale la pena ingresar a un nuevo mercado, son muchos los factores que la determinan.

Figura 2-12
Descripción general de la toma de decisiones gerenciales



CONFIDENCIALIDAD **EN EL LUGAR DE TRABAJO** Tomar buenas decisiones

La vida implica decisiones difíciles, y lo mismo sucede en el trabajo. Las decisiones difíciles inician con la alternativa de aceptar o no una oferta inicial de trabajo. A menudo continúan con la elección de los amigos y de las personas en quién confiar, la alternativa de unirse a un nuevo equipo de trabajo o aceptar un ascenso en una nueva ciudad, cómo responder a una situación que podría comprometer sus valores éticos, o cómo comunicarle las malas noticias a su jefe.

Iniciemos con el principio básico de que las decisiones difíciles no pueden evitarse ignorándolas. La decisión de no hacer algo *es en sí misma una decisión*. Es la decisión de mantener el *statu quo*.

El *statu quo* se puede mantener de dos maneras: una activa y otra pasiva. Usted puede evaluar racionalmente su situación actual, identificar sus opciones, revisar cuidadosamente las ventajas y las desventajas de esas opciones, y concluir que ninguna alternativa nueva es mejor que la ruta que sigue actualmente. Este enfoque activo es completamente consistente con la toma racional de decisiones. Sin embargo, lo que nos interesa aquí es el enfoque pasivo, cuando usted sigue la ruta actual únicamente porque no ha considerado sus otras alternativas. Por ejemplo, usted no querrá arrepentirse de haber pasado 20 años en un trabajo intrascendente que no le agradaba, sólo porque evitó buscar otras oportunidades.

¿De qué manera podría evitar la decisión de no tomar decisiones? No es posible evitar las decisiones ignorándolas, ya que esto implica elegir la alternativa de continuar en la misma ruta. Tal vez ése sea el camino que usted desea, pero una persona inteligente que toma decisiones reconoce que tanto cambiar como mantener el *statu quo* implica costos. Además, usted necesita desafiar directamente al *statu quo*; no es suficiente saber que no hacer nada es una decisión. También necesita justificar ocasionalmente por qué no *debe* seguir un camino diferente al que sigue actualmente. ¿Por qué no buscar otras oportunidades de trabajo? ¿Las acciones, los bonos y los fondos de inversión colectiva en su plan de jubilación son adecuados para los cambios que ha sufrido recientemente la economía? Por último, considere los costos de la falta de acción. Con mucha frecuencia nos enfocamos únicamente en los riesgos asociados con el cambio. Es menos probable que quede atrapado en la falta de decisión si también conoce los riesgos relacionados con hacer nada.

También debemos revisar los tres errores más críticos que podría cometer al tomar decisiones: exceso de confianza, enfoque en el corto plazo y el sesgo de confirmación. Aunque cada uno de ellos sólo se menciona brevemente en este capítulo, veámoslos con mayor detalle. Si conquista estos tres errores, mejorará en gran medida la calidad de sus decisiones.

Se dice que ningún problema de juicio y de toma de decisiones es más común y potencialmente más catastrófico que la confianza excesiva. Casi todas las personas la padecen. Cuando nos plantean preguntas tácticas y nos piden que juzguemos la probabilidad de que nuestra respuesta sea correcta, solemos ser demasiado optimistas. En general, sobreestimamos nuestros conocimientos, desestimamos los riesgos y sobreestimamos nuestra capacidad para controlar los acontecimientos.

Estudios han encontrado que, cuando las personas afirman tener una confianza entre 65 y 70 por ciento de estar en lo correcto, en realidad lo están sólo alrededor de 50 por ciento de las veces. Y cuando aseveran tener una confianza de 100 por ciento, sólo suelen tener la razón entre 70 y 85 por ciento de las veces.

Para reducir el exceso de confianza, primero reconozca esta tendencia y luego esté consciente de que surgirá, especialmente cuando su confianza es extremadamente elevada o cuando es difícil hacer juicios precisos. Luego, ajuste la conciencia de su confianza a su verdadero nivel de pericia sobre un tema. Lo más probable es que cuando usted aborde temas de los que no sabe mucho, tienda a tener un exceso de confianza. Por último, resuelva directamente este sesgo al plantearse el desafío de buscar razones por las que sus predicciones o respuestas podrían ser incorrectas.

Muchas personas muestran la tendencia a buscar recompensas inmediatas y a evitar los costos inmediatos. Si produce placer, queremos hacerlo en este momento; si implica dolor, queremos posponerlo. Este sesgo de la gratificación inmediata explica por qué es tan difícil seguir una dieta, dejar de fumar, evitar las deudas en las tarjetas de crédito o ahorrar para la jubilación. Cada situación se relaciona con una recompensa inmediata: comida sabrosa, un agradable cigarrillo, una compra inmediata o dinero adicional disponible para gastar. Y cada una traslada sus costos a un oscuro futuro.

Si usted se considera vulnerable al sesgo de la gratificación inmediata, ¿qué puede hacer? Primero, establezca metas de largo plazo y revíselas de forma habitual. Esto le puede ayudar a enfocarse en el largo plazo y a justificar el hecho de tomar decisiones cuyos beneficios obtendrá en un futuro lejano. Si no sabe dónde desea estar dentro de 10 o 20 años, es más fácil ignorar el futuro y vivir el momento. Segundo, ponga atención tanto a las recompensas *como a los costos*. Tenemos la tendencia natural a exagerar las recompensas inmediatas y a restar importancia a los costos futuros. Por ejemplo, piense cómo sería estar jubilado sin contar con ahorros y tratando de vivir con un cheque de $1200 al mes, otorgado por la seguridad social. O busque a su alrededor ejemplos de personas que no planearon su futuro y ahora están sufriendo las consecuencias.

Por último, el proceso de toma racional de decisiones asume que reunimos información de forma objetiva, pero no es así. Solemos reunir información *de manera selectiva* para confirmar nuestras creencias e ignoramos las evidencias que las ponen en duda. También tendemos a aceptar con gran facilidad la información que confirma nuestras ideas preconcebidas, mientras que nos mostramos críticos y escépticos de la información que desafía esas creencias.

La superación de este sesgo de confirmación inicia con ser honesto con nuestros motivos. ¿Realmente está tratando de obtener información para tomar una decisión informada o sólo está buscando evidencias que confirmen lo que quiere hacer? Si se toma esto en serio, entonces debería buscar intencionalmente información contradictoria, y esto significa que debe estar preparado para oír lo que no quiere oír. También necesita practicar el escepticismo hasta que se convierta en un hábito. De la misma manera que un abogado defensor busca evidencias contradictorias para refutar el caso de un acusado, usted debe pensar en las razones por las que sus creencias podrían estar equivocadas, y luego buscar activamente evidencias que confirmen esto.

Basada en S. P. Robbins, *Decide & Conquer: The Ultimate Guide for Improving Your Decision Making*, 2a ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2015).



El fabricante coreano de automóviles, Hyundai, decidió utilizar el método del pensamiento de diseño para poner a prueba la durabilidad y la calidad de su automóvil familiar de cinco puertas i30, al permitir que un grupo de 40 babuinos de un parque de safari lo examinaran durante 10 horas. Hyundai espera poder aplicar las lecciones aprendidas por el uso excesivo de las partes y el interior del automóvil a la investigación y al desarrollo de futuros vehículos.
Fuente: REX Features/AP Images

TOMA de decisiones eficaz en el mundo actual

OA2.5 Per Carlsson, gerente de desarrollo de productos de IKEA, "dedica buena parte de su tiempo a la creación de cocinas de gran estilo a precios económicos". Su labor radica en traducir los "problemas" identificados por el consejo de estrategia de productos de la empresa (un grupo de gerentes de primer nivel que recorren el mundo rastreando las tendencias de consumo y estableciendo prioridades de producción) en mobiliario que clientes de todo el orbe quieran comprar. Uno de los "problemas" registrados por el consejo es el hecho de que las cocinas están reemplazando a la sala familiar como centro de reunión y entretenimiento doméstico. En consecuencia, los clientes están buscando cocinas que generen una sensación de comodidad y limpieza pero que sigan siendo útiles para poner en práctica sus aspiraciones culinarias. Carlsson debe considerar esta información y transformarla en soluciones tangibles. Esta labor implica tomar muchas decisiones —programadas y no programadas— y el hecho de que IKEA sea una compañía global hace que el proceso sea todavía más desafiante. Por ejemplo, en Asia comodidad es sinónimo de dispositivos pequeños y espacios acogedores, mientras que para los clientes estadounidenses equivale a cristalería de gran tamaño y frigoríficos enormes. La capacidad de Carlsson para tomar decisiones correctas y expeditas tiene importantes consecuencias para el éxito de IKEA.[35] De manera similar, la enorme empresa hotelera Hilton Worldwide Holdings planea diversificar su portafolio al establecer una nueva marca de hoteles. La marca, Tru by Hilton se está estableciendo para satisfacer las preferencias de la mentalidad de los milenials, sin importar su edad. El director general, Christopher Nassetta está posicionando la nueva marca para personas que "están unidas por una mentalidad de un milenial: energía juvenil, entusiasmo por la vida y el deseo de contacto humano".[36]

El mundo empresarial de nuestros días gira en torno de la toma de decisiones (muchas veces riesgosas) casi siempre a partir de información incompleta o inadecuada y bajo una intensa presión de tiempo. No es fácil tomar buenas decisiones de negocios en un mundo como el de hoy, intrincado y acelerado. Las cosas pasan con demasiada rapidez. Los clientes vienen y van con sólo hacer clic o cambiar de pantalla. Las condiciones de los mercados pueden cambiar drásticamente de un momento a otro. Los competidores pueden salir de un mercado tan rápido como ingresaron. Para prosperar y progresar en tales circunstancias, la toma de decisiones gerenciales debe adaptarse a estos hechos. La mayoría de los gerentes toman una decisión tras otra y, como si esto no fuera suficientemente complejo, hoy en día los riesgos son más altos que nunca. Las malas decisiones pueden ser muy costosas. ¿Qué necesitan hacer los gerentes para tomar decisiones eficaces en el muy volátil mundo actual? Primero revisemos algunas sugerencias. Luego analizaremos una novedosa línea de pensamiento que tiene implicaciones para la toma de decisiones eficaces (en particular de tipo empresarial), conocida como pensamiento de diseño.

Pautas para la toma eficaz de decisiones

La toma de decisiones es un asunto serio. Sus capacidades y antecedentes para tomar decisiones de manera eficaz, determinarán cómo se evalúa su desempeño laboral en la organización y sentarán las bases para un posible ascenso a cargos de mayor responsabilidad. Los siguientes son algunos lineamientos para ayudarle a tomar mejores decisiones.

- *Comprender las diferencias culturales.* Sin importar su ubicación, todos los gerentes quieren tomar buenas decisiones. Pero ¿acaso sólo existe una manera "correcta" de tomar decisiones? ¿O más bien todo "depende de los valores, las creencias, las actitudes y los patrones de comportamiento de las personas involucradas"?[37] Cuando los individuos de una cultura ignoran las normas de otras culturas, se reducen las probabilidades de que los individuos realicen su trabajo. Por ejemplo, la cultura de toma de decisiones de L'Oréal fomenta el debate abierto ya que su administración considera que éste genera creatividad.[38] Sin embargo, es probable que este estilo no se adapte bien a las diferencias culturales que existen en otros

países. Por ejemplo, el método de confrontación de la compañía es inconsistente con los valores culturales que imperan en el sureste de Asia, una región donde hacen negocios. Un empleado de Indonesia dijo, "para una persona originaria de Indonesia, la confrontación en un entorno grupal es extremadamente negativa, ya que provoca que el otro individuo pierda prestigio. Por eso, es algo que estamos tratando de evitar a toda costa y de cualquier manera evidente".[39]

- *Crear estándares para una buena toma de decisiones.* Las buenas decisiones son vanguardistas, utilizan información disponible, consideran todas las opciones disponibles y viables, y no generan conflictos de interés.[40] The Bill & Melinda Gates Foundation espera que sus empleados no tomen decisiones que puedan provocar conflictos de interés. "Los trabajadores de la fundación están obligados a evitar y a revelar conflictos de interés éticos, legales, financieros y de otros tipos que involucren a la empresa, así como están obligados a abstenerse de adoptar una posición de autoridad para tomar decisiones respecto de cualquier situación de conflicto que involucre a la fundación".[41]
- *Saber cuándo rendirse*. Cuando sea evidente que una decisión no está funcionando, no tema dar marcha atrás. Por ejemplo, el director general de L. L. Bean canceló el proyecto para la construcción de un nuevo centro de atención telefónica en Waterville, Maine ("literalmente se interpuso en el camino de las palas mecánicas") cuando T-Mobile anunció que estaba construyendo el suyo en el lote contiguo. Su temor era que en la ciudad no hubiera suficientes trabajadores calificados para atender las necesidades de ambas organizaciones, así que decidió ubicar su centro de atención a 90 kilómetros de distancia, en Bangor.[42] Este gerente fue capaz de identificar el momento de reconsiderar una decisión. Sin embargo, como comentamos antes, muchos individuos que toman decisiones bloquean o distorsionan la información negativa porque no quieren reconocer que su punto de vista está equivocado. Están tan apegados a sus decisiones que se rehúsan a reconocer la oportunidad de desistir. En el dinámico entorno actual, este tipo de pensamiento sencillamente no funciona.
- *Usar un proceso de toma de decisiones eficaz*. Los expertos afirman que para ser eficiente, un proceso de toma de decisiones debe reunir seis características: 1. se enfoca en aquello que es importante; 2. es lógico y congruente; 3. toma en cuenta tanto el pensamiento objetivo como el subjetivo y combina el pensamiento analítico con el intuitivo; 4. demanda únicamente la información y los análisis necesarios para resolver un dilema en particular; 5. fomenta y guía la recopilación de datos relevantes y opiniones bien informadas; y 6. son simples, confiables, flexibles y fáciles de usar.[43]
- *Desarrollar su capacidad para pensar con claridad*, con la finalidad de tomar mejores decisiones en el trabajo y en su vida personal.[44] Tomar buenas decisiones no es algo que se dé de manera natural; es necesario trabajar en ello. Lea y estudie acerca de la toma de decisiones. Utilice un diario de decisiones en el que evalúe sus éxitos y fracasos, enfocándose en el proceso que utilizó y en los resultados que obtuvo.



- El 77 por ciento de los gerentes afirma que se ha incrementado el número de decisiones que toman durante un día habitual.[45]

El pensamiento de diseño y la toma de decisiones

En el entorno actual, la forma en que los gerentes suelen abordar la toma de decisiones (utilizando una mentalidad racional y analítica al identificar problemas, idear alternativas, evaluarlas y elegir una de ellas) quizá no sea la más eficaz y, ciertamente, no es la única. Aquí es donde el pensamiento de diseño entra en acción. El **pensamiento de diseño** consiste en "abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño".[46] Cada vez son más las organizaciones que han comenzado a entender cómo puede beneficiarlas el pensamiento de diseño.[47] PepsiCo reconoce la importancia del pensamiento de diseño; por ejemplo, los diseñadores de la compañía crearon Pepsi Spire, una máquina expendedoras de bebidas de alta tecnología, con un diseño futurista. Indra Nooyi, directora general de PepsiCo, comentó lo siguiente acerca del enfoque de diseño de la empresa: "Otras compañías con máquinas expendedoras se han concentrado en añadir un poco más de botones y combinaciones de sabores. En esencia, nuestros diseñadores dicen que estamos hablando de una interacción básicamente diferente entre el consumidor y la máquina".[48]

pensamiento de diseño
Abordar los problemas administrativos tal como los diseñadores abordan los problemas de diseño

Si bien es cierto que no todos los gerentes tienen que lidiar con asuntos relativos al diseño de productos o procesos, todos toman decisiones sobre los problemas laborales que surgen, y el pensamiento de diseño puede ayudarlos a tomar mejores decisiones. ¿Qué podría enseñar el modelo del pensamiento de diseño a los gerentes acerca de la toma de mejores decisiones?

Pues todo comienza desde el primer paso del proceso, la identificación del problema. El pensamiento de diseño plantea que los gerentes deben abordar esa tarea de forma colaborativa e integral, con el objetivo de lograr una profunda comprensión de la situación. No deben enfocarse únicamente en los factores racionales, sino también en los elementos emocionales. Y después, desde luego, el pensamiento de diseño influiría en la forma en que los gerentes reconocen y evalúan las alternativas. "Un gerente tradicional (formado en una escuela de administración, desde luego) considerará las opciones que se le han presentado y luego seleccionará aquella que le ofrezca el valor neto más alto en el presente. Sin embargo, con el uso del pensamiento de diseño, el gerente diría: '¿Qué es algo completamente nuevo que sería estupendo si existiera pero aún no existe?'"[49] El pensamiento de diseño implica ampliar la propia perspectiva y obtener nuevas ideas a partir de las habilidades de observación e investigación, sin depender exclusivamente del análisis racional. Esto no quiere decir que el análisis racional sea innecesario, sino que la toma de decisiones eficaces requiere de otras cosas, sobre todo en el mundo actual. Un último comentario: el pensamiento de diseño también tiene muchas implicaciones para los gerentes en otras áreas, y en capítulos posteriores analizaremos su impacto en la innovación y la estrategia.

Datos masivos y toma de decisiones

- Amazon.com, el vendedor en línea más grande del mundo, obtiene miles de millones de dólares en utilidades cada año de sus "tecnologías de personalización", como las recomendaciones de productos y los correos electrónicos generados por computadora.[50]
- En AutoZone, los responsables de tomar decisiones están utilizando un nuevo software que recaba información de diversas bases de datos y permite que sus más de 5000 tiendas locales dirijan mensajes personalizados. Con esto esperan reducir las posibilidades de que los clientes se vayan sin hacer una compra. El director de información de AutoZone afirma que "creemos que ésta es la dirección del futuro".[51]
- No sólo las empresas están haciendo un gran uso de los datos masivos. Este tipo de datos están creando sociedades entre profesionales de la medicina y profesionales de los datos. Por ejemplo, Pittsburgh Health Data Alliance se encuentra trabajando para desarrollar perfiles detallados de los pacientes con el uso de social media, de sensores portátiles y de información genética, con la finalidad de ofrecer paquetes de atención de la salud personalizados.[52]

¡Es cierto!, existen toneladas de información: según los expertos, 100 petabits en la década de 2010. (En bytes, eso corresponde a un 1 más 17 ceros, en caso de que se lo haya preguntado).[53] Además, los negocios —y otras organizaciones— finalmente están descubriendo cómo utilizarlos. Entonces, ¿qué son los **datos masivos**? Es la enorme cantidad de información cuantificable que puede analizarse por medio de procesamientos altamente sofisticados de datos. Un experto en TI describió los datos masivos con "3 letras V: gran volumen, gran velocidad y gran variedad de activos de información".[54]

datos masivos
La vasta cantidad de información cuantificable que puede ser analizada por medio de procesamientos de datos sumamente sofisticados

¿Qué tienen que ver los datos masivos con la toma de decisiones? Mucho, como se podrá imaginar. Con el acceso a este tipo de datos, quienes toman decisiones tienen herramientas muy poderosas para decidir. Sin embargo, los expertos advierten que la recolección y el análisis de datos, sólo por el hecho de hacerlo, es un esfuerzo sin provecho. Se requiere de metas para reunir y utilizar este tipo de información. Como dijo un individuo, "Los datos masivos son descendientes de la administración científica de Taylor, creada hace más de un siglo".[55] Mientras que Taylor utilizaba un cronómetro para tomar el tiempo y supervisar cada movimiento del trabajo de un empleado, los datos masivos utilizan modelamiento matemático, algoritmos predictivos y programas de inteligencia artificial para medir y supervisar a las personas y a las máquinas, como nunca antes. No obstante, los gerentes necesitan examinar y evaluar realmente la manera en que los datos masivos pueden contribuir a su toma de decisiones antes de hacer uso de ellos. ¿Por qué? Porque, sin importar qué tan exhaustivos o bien analizados sean, los datos masivos necesitan ser matizados por el buen juicio. Por ejemplo, un informe gubernamental reciente afirma que: "Las compañías deberían recordar que, aunque los datos masivos son muy buenos para detectar correlaciones, no explican cuáles correlaciones son significativas".[56] Las empresas de crédito han acostumbrado establecer una correlación entre la calificación de crédito y el historial de pagos (las calificaciones más bajas se relacionan con historiales de bajos niveles de pago). Sin embargo, no es verdad que todas las personas que obtienen una calificación baja de crédito dejen de pagar su tarjeta de crédito. Al tomar decisiones, es importante recordar que una correlación no es un indicador de causa y efecto.

Capítulo 2 PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO por objetivos de aprendizaje

OA2.1 DESCRIBIR los ocho pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones.

Una decisión es una elección. El proceso de toma de decisiones consta de ocho pasos: 1. la identificación del problema; 2. la identificación de los criterios de decisión; 3. la ponderación de los criterios; 4. el desarrollo de alternativas; 5. el análisis de las alternativas; 6. la selección de una alternativa; 7. la implementación de la alternativa; y 8. la evaluación de la eficacia de la decisión.

OA2.2 EXPLICAR las cuatro formas en que toman decisiones los gerentes.

La racionalidad se basa en los siguientes supuestos: el problema es claro y sin ambigüedad; se busca lograr una sola meta bien definida; se conocen todas las alternativas posibles y sus consecuencias; y la elección final maximizará los beneficios. Por su parte, el concepto de racionalidad limitada sostiene que los gerentes toman decisiones racionales pero están limitados por su capacidad para procesar la información. La transigencia con una solución aceptable ocurre cuando los responsables de tomar decisiones aceptan soluciones suficientemente buenas. Al intensificar el compromiso, los gerentes aumentan su compromiso con una decisión, incluso cuando existen evidencias de que podría ser incorrecta. La toma intuitiva de decisiones se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. A partir del uso de la administración basada en evidencias, los gerentes pueden tomar decisiones fundamentadas en las mejores evidencias disponibles.

OA2.3 CLASIFICAR las decisiones y las condiciones en que son tomadas.

Las decisiones programadas son aquellas que de forma repetitiva se pueden manejar por medio de un enfoque rutinario y se utilizan para resolver problemas relativamente sencillos, conocidos y fáciles de definir (estructurados). Las decisiones no programadas son únicas, demandan soluciones hechas a la medida y se emplean cuando los problemas son nuevos o poco comunes (no estructurados) y cuando la información disponible es ambigua o incompleta. La certidumbre es la situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas, porque se conocen todos los resultados posibles. Por su parte, el riesgo es una situación en la que el gerente es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados y la incertidumbre ocurre cuando el gerente no tiene certeza con respecto a los resultados, y ni siquiera puede hacer estimaciones probabilísticas razonables. Cuando los individuos enfrentan una situación de incertidumbre, su orientación psicológica determinará si se inclinan por la alternativa *maximax* (la que maximiza el máximo beneficio posible), por la alternativa *maximin* (la que maximiza el mínimo beneficio posible) o la opción *minimax* (la que le permite minimizar su "arrepentimiento" máximo o la cantidad de dinero que se podría haber obtenido si se hubiera tomado otra decisión.

OA2.4 DESCRIBIR cómo los sesgos afectan la toma de decisiones.

Los 12 errores y sesgos más comunes en la toma de decisiones son el sesgo de exceso de confianza, el sesgo de la gratificación inmediata, el efecto de anclaje, el sesgo de percepción selectiva, el sesgo de confirmación, el sesgo de encuadre, el sesgo de disponibilidad, el sesgo de representatividad, el sesgo de aleatorización, el error de costos hundidos, el sesgo al servicio del yo y el sesgo de retrospectiva. El modelo gerencial de la toma de decisiones contribuye a explicar cómo se utiliza el proceso de toma de decisiones para elegir la mejor alternativa —ya sea para maximizar el beneficio o transigir con una solución aceptable— y luego implementar y evaluar la alternativa. También ayuda a explicar qué factores afectan el proceso de toma de decisiones, incluyendo el enfoque empleado (racionalidad, racionalidad limitada, intuición), los tipos de problemas y decisiones (bien estructurados y programados o no estructurados y no programados), así como las condiciones imperantes (certidumbre, riesgo, incertidumbre).



IDENTIFICAR técnicas efectivas de toma de decisiones.

Los gerentes pueden tomar decisiones eficaces cuando comprenden las diferencias culturales que afectan el proceso, cuando crean estándares para una toma eficaz de decisiones, cuando saben en qué momento deben rendirse, cuando usan un proceso de toma de decisiones eficaz y cuando desarrollan su capacidad para pensar con claridad. Un proceso de toma de decisiones eficaz 1. se enfoca en aquello que es importante; 2. es lógico y congruente; 3. reconoce el pensamiento subjetivo, el pensamiento objetivo y combina los enfoques analítico e intuitivo; 4. demanda sólo la información "suficiente" que es necesaria para resolver un problema; 5. fomenta y guía la recopilación datos relevantes y opiniones bien informadas; y 6. es simple, confiable, flexible y fácil de utilizar.

El pensamiento de diseño consiste en "abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño". Esta corriente puede ser útil cuando se identifican los problemas y cuando se identifican y evalúan las alternativas de solución. Con el uso de datos masivos, los individuos cuentan con herramientas poderosas para apoyar su toma de decisiones. Sin embargo, sin importar qué tan exhaustivos sean y lo bien que se hayan analizado, los datos masivos deben utilizarse con buen juicio.

✪ PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

2-1. ¿Por qué la toma de decisiones a menudo se describe como la esencia del trabajo gerencial?

2-2. Describa los ocho pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones.

2-3. Compare los cuatro métodos que usan los gerentes para tomar decisiones.

2-4. Explique los dos tipos de problemas y decisiones. Compare las tres condiciones que se presentan en la toma de decisiones.

2-5. ¿Qué pueden hacer los gerentes para combinar los lineamientos para tomar decisiones eficaces en el mundo actual con los modelos de racionalidad y racionalidad limitada? ¿Es posible hacerlo? Explique su punto de vista.

2-6. ¿Existe alguna diferencia entre malas decisiones y decisiones erróneas? ¿A qué se debe que en ocasiones los buenos gerentes tomen decisiones incorrectas? ¿Y malas decisiones? ¿Qué pueden hacer los gerentes para mejorar sus habilidades de toma de decisiones?

2-7. ¿Qué son los datos masivos? ¿De qué manera pueden las organizaciones utilizar los datos masivos de manera eficaz para mejorar su toma de decisiones? ¿Los gerentes deben utilizar los datos masivos con cautela?

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

DILEMA ÉTICO

Jackie Robinson West es el nombre de un equipo de las ligas pequeñas de Chicago. En 2014, el equipo ganó el juego por el campeonato estadounidense en contra de Mountain Ridge Little League de Las Vegas. Poco tiempo después del triunfo, información de una fuente con credibilidad reveló que los organizadores del equipo violaron las reglas de las ligas pequeñas. De manera inapropiada, los líderes del equipo incorporaron jugadores que vivían fuera del distrito. El gerente del equipo y el administrador del distrito fueron responsabilizados de lo que ocurrió y posteriormente fueron despedidos por falsificar documentos y ampliar los límites ilegalmente para incluir jugadores que no debían haber sido elegidos. El presidente y director general de Little League International tomó la decisión de retirar el título al equipo de Chicago y otorgarlo al equipo de Las Vegas. El presidente y director general dijo: "Tuvimos que hacerlo, no teníamos opción. Debemos mantener la integridad del programa de las ligas pequeñas".[57] Muchos grupos externos a la liga objetaron la decisión de retirar el título al equipo de Chicago y otros mostraron su apoyo por los logros de los niños. El vocero de la Casa Blanca, Josh Earnets afirmó que "El hecho es que la conducta inadecuada de algunos adultos no borra los logros de los pequeños".[58]

2-8. ¿Fue apropiada la decisión que tomó el director general de las ligas pequeñas de retirar el título al equipo de Chicago para entregárselo al equipo de Las Vegas? Explique por qué fue apropiada o por qué no lo fue.

2-9. Si usted fuera gerente, ¿cómo usaría este incidente para "enseñar" una lección a los empleados sobre la ética y la toma de decisiones?

PRÁCTICA DE HABILIDADES Desarrolle sus habilidades creativas

Acerca de la habilidad

La creatividad es un esquema mental. Usted debe abrir su mente a las nuevas ideas. Todos los individuos tienen la capacidad de ser creativos pero son pocos los que se preocupan por desarrollarla. El desarrollo de sus habilidades creativas podría mejorar su capacidad para tomar decisiones y contribuir en el centro de trabajo. Los entornos dinámicos y el caos administrativo exigen que los gerentes busquen mecanismos novedosos e innovadores para lograr tanto sus objetivos personales como los de la organización.[59]

Pasos para practicar la habilidad

- ***Considérese un ser creativo***. Aunque se trata tan sólo de una sugerencia, las investigaciones revelan que si usted piensa que no puede ser creativo, no lo será. Creer en usted mismo es el primer paso para ser más creativo.
- ***Preste atención a su intuición.*** El subconsciente de las personas funciona bien. A veces las respuestas surgen en nuestra mente cuando menos lo esperamos. Por ejemplo, cuando está a punto de irse a dormir, no es raro que su mente relajada le susurre la solución a un problema que está enfrentando. Escuche esa voz. De hecho, las personas más creativas acostumbran tener una libreta de notas junto a la cama para poder anotar en ella las geniales ideas que se les ocurren en los momentos de distensión. De esa manera se aseguran de no olvidarlas.
- ***Aléjese de su zona de confort.*** Todos tenemos una zona de confort en donde reina la certidumbre. Sin embargo, la creatividad y la certeza no coinciden. Para ser creativo es preciso que se aleje del *statu quo* y enfoque su mente en algo nuevo.
- ***Involúcrese en actividades que lo saquen de su zona de confort.*** No sólo debe pensar diferente; necesita hacer las cosas de manera diferente para plantearse retos. Aprender a tocar un instrumento musical o a hablar un idioma extranjero, por ejemplo, abrirá su mente a nuevos desafíos.

- ***Trate de cambiar de escenario.*** Las personas somos criaturas de hábitos. Sin embargo, la gente creativa se obliga a dejar sus hábitos modificando el escenario circundante. Esto podría implicar pasar unos días en un lugar tranquilo donde pueda estar a solas con sus pensamientos.
- ***Encuentre varias respuestas correctas.*** Cuando hablamos de la racionalidad limitada, mencionamos que las personas buscan soluciones que sean lo suficientemente buenas. Ser creativo implica perseverar en la búsqueda de otras soluciones, incluso cuando piense que ya resolvió el problema. Esto deja la puerta abierta a la posibilidad de que aparezca una solución todavía más efectiva.
- ***Asuma el papel de abogado del diablo.*** Afanarse por defender las soluciones que ha generado le ayudará a aumentar la confianza en sus esfuerzos creativos. Por otro lado, cuestionar sus propios puntos de vista también podría contribuir a que desarrolle soluciones más creativas.
- ***Confíe en la posibilidad de encontrar una solución viable.*** Así como cree en usted mismo, también necesita confiar en sus ideas. Si cree que no puede encontrar una solución, lo más probable es que no lo haga.
- ***Haga lluvia de ideas con otras personas.*** El ejercicio de la creatividad no es una actividad solitaria. Compartir sus ideas con los demás genera un efecto de sinergia.
- ***Convierta sus ideas creativas en acciones.*** Generar ideas es apenas la mitad del proceso. Después es necesario implementarlas. Conservar las ideas brillantes en su cabeza o en un trozo de papel que nadie lee, contribuirá muy poco a expandir sus capacidades creativas.

Práctica de la habilidad

Desarrollar las habilidades creativas es similar a desarrollar los músculos a través del ejercicio: requiere de esfuerzo a través del tiempo. Elija cada semana una nueva actividad para desarrollar sus habilidades creativas. Pruebe algo nuevo, tome clases de arte, practique la lluvia de ideas o pase más tiempo con un nuevo grupo de personas. Lleve un registro de sus ideas creativas.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

¿Cuáles son algunos de los problemas que existen en su campus universitario? ¿Están hartos los estudiantes de las malas opciones de comida? ¿Tiene problemas para encontrar un lugar de estacionamiento? Formen grupos de tres o cuatro estudiantes y utilicen el proceso de toma de decisiones para identificar una solución a un problema de su campus. Trabajen en los primeros seis pasos del proceso: 1. identifiquen el problema; 2. determinen sus criterios de decisión; 3. ponderen los criterios; 4. desarrollen alternativas; 5. analicen las alternativas y por último 6. elijan una alternativa. Prepárense para compartir su problema y la solución elegida con el resto de la clase. Si se les ocurre una muy buena idea, comuníquenla a la administración de su escuela.

MI TURNO DE SER GERENTE

- Considere una gran decisión que haya tomado. Describa por escrito la decisión, utilizando como guía los pasos del proceso de toma de decisiones. ¿Qué podría haber hecho diferente durante el proceso para mejorar su decisión?
- Redacte un procedimiento, una regla o una política para que su profesor la utilice en la clase. Asegúrese de que sea clara y comprensible. También asegúrese de explicar de qué manera se ajusta a las características de un procedimiento, una regla o una política.
- Busque tres ejemplos de decisiones gerenciales que estén descritas en cualquiera de los diarios de negocios (*Wall Street Journal, BusinessWeek, Fortune,* etcétera). Redacte un informe en donde describa cada una de las decisiones y toda la información pertinente, como qué condujo a la decisión, cuál fue el resultado de la misma, etcétera. ¿Qué lección sobre toma de decisiones obtuvo de esos ejemplos?
- Entreviste a dos gerentes y pídales alguna sugerencia sobre lo que se necesita para tomar decisiones de manera eficaz. Anote sus sugerencias y prepárese para presentarlas al resto de la clase.
- Haga una búsqueda en Internet con la frase “101 momentos más tontos en los negocios”. Obtenga la versión más actual del listado, elija tres ejemplos y describa qué ocurrió. ¿Qué opinión tiene sobre los casos expuestos? ¿Qué pudieron hacer los gerentes para tomar mejores decisiones?
- Visite el sitio web de Mindtools (www.mindtools.com) y encuentre las herramientas para la toma de decisiones. Explore las herramientas sugeridas y seleccione una para utilizarla la próxima vez que necesite tomar una decisión.

CASO DE APLICACIÓN 1 ¿Dónde ubicarse a continuación?

The Wendy's Co. debe enfrentar decisiones difíciles. La tercera cadena de hamburguesas de comida rápida más grande de Estados Unidos está planeando expandirse con la apertura de alrededor de 1000 nuevos restaurantes a finales de 2020.[60] Dado que la mayoría de las tiendas serán franquicias, la administración de Wendy's debe decidir dónde serán ubicadas, ya que la compañía invertirá en los bienes raíces para los nuevos locales.

Los expertos sugieren que la ubicación de un restaurante es el factor más importante para el éxito. No importa si se ofrece comida muy buena y un excelente servicio al cliente, si no se logra que los clientes adecuados entren al local, el restaurante no sobrevivirá. La selección de la ubicación de un nuevo restaurante puede ser una tarea abrumadora, ya que se deben considerar muchas cosas. La gerencia debe buscar factores como los patrones de tránsito local, las características demográficas del vecindario, la disponibilidad de mano de obra para dotar de personal la tienda, así como la ubicación de los locales de los competidores. En la industria de la comida rápida, los bienes raíces y la construcción constituyen grandes inversiones de capital, por lo que la selección de una nueva ubicación es una decisión riesgosa.

Wendy's está aprovechando la tecnología para decidir la ubicación de sus nuevas tiendas. La gerencia utiliza Esri, un sistema de información geográfica (SIG) para determinar dónde construirá sus nuevos locales. Esri es un programa de mapeo que permitirá a los gerentes de Wendy's predecir y evaluar las ventajas y los riesgos relacionados con locales potenciales, con un simple clic sobre un mapa. El programa brinda información sobre el tránsito de automóviles, las características demográficas de los consumidores, la seguridad de la zona, los competidores, la mezcla comercial y otros factores en una posible ubicación geográfica. El SIG integra toda esta información en un modelo de pronóstico de ventas para apoyar las decisiones relacionadas con la apertura de nuevas tiendas y con el cierre y reubicación de otros locales.

Esta información es invaluable para respaldar las decisiones que tomará Wendy's para sus nuevos locales, ya que la compañía puede utilizarla para complementar sus propios datos. Aunque el SIG es capaz de integrar sus datos de ventas pasadas, la compañía no siempre tiene acceso a otros datos necesarios. Por ejemplo, a diferencia de muchas otras industrias de ventas al detalle, los restaurantes de comida rápida no utilizan programas de lealtad del cliente. Por lo tanto, para ellos es más difícil reunir información demográfica acerca de los clientes. Como resultado, la inversión en el software servirá para que Wendy's enfrente el desafío de crecimiento que ha planeado.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

2-10. ¿De qué manera el SIG le ayuda a Wendy's a mejorar sus decisiones sobre la ubicación de las tiendas?

2-11. ¿Las decisiones sobre la ubicación de las tiendas son certeras o inciertas?

2-12. ¿De qué manera podría contribuir la intuición al proceso de toma de decisiones de Wendy's?

CASO DE APLICACIÓN 2 El negocio del béisbol

Desde hace mucho tiempo, el béisbol ha sido considerado el "pasatiempo nacional de los estadounidenses" por antonomasia (aunque, según una encuesta realizada por Harris Interactive, el fútbol americano de la NFL es sin duda alguna el deporte preferido en la nación).[61] En la actualidad, quizá la mejor manera de describir al béisbol sea en términos de "generador de cifras". Tomemos como ejemplo a Sandy Alderson, gerente general de los *Mets* de Nueva York.

Cuando la institución permitió que el campeón de bateo y *shortstop* libre José Reyes se sumara a los *Marlins* de Miami, Alderson declaró: “Me siento muy satisfecho de los análisis que utilizamos y de la estrategia que hemos puesto en práctica”. Al momento de hacer el anuncio, tres miembros de su personal de operaciones se encontraban a su lado y con las computadoras portátiles abiertas, listos para proporcionarle cualquier información que necesitara. Un cronista de béisbol describió así la tendencia de dicho deporte al análisis de datos: “No se puede desdeñar el valor que tienen los hechos, las cifras y demás información… ni el de las personas encargadas de interpretarlos”.

Como destacó la película de 2011 *Moneyball* (conocida en Latinoamérica como *El juego de la fortuna* y basada en un libro del mismo nombre), las estadísticas (o mejor dicho, las estadísticas “adecuadas”) revisten particular importancia para la toma de decisiones eficaces en el béisbol. La premisa central de la cinta era que la sabiduría acumulada por el conjunto de los participantes clave en el deporte (jugadores, gerentes, entrenadores, buscadores de talento y personal administrativo) había sido deficiente durante prácticamente toda la historia del béisbol. Las estadísticas comúnmente utilizadas para evaluar las capacidades y el desempeño de los jugadores —bases robadas, carreras anotadas y promedios de bateo, por ejemplo— eran indicadores inadecuados del potencial. Análisis estadísticos rigurosos revelaron que los porcentajes de embasado y *slugging* (o bateo de poder) eran mejores signos del potencial ofensivo de un jugador. ¿Cuál es el propósito de todos estos cálculos? Tomar mejores decisiones. Los gerentes de los equipos quieren asignar sus recursos limitados de la mejor forma posible, para lograr un equipo ganador.

La transición a un uso más sistemático de los datos también se halla presente en el béisbol colegial. En este nivel, los entrenadores han utilizado desde hace mucho tiempo los gestos (como tocarse las orejas, narices y mentones en movimientos “tan rápidos que casi pasan desapercibidos”) para comunicar al receptor cómo debe recibir la bola. Sin embargo, hoy en día cientos de equipos colegiales de todos los niveles han dejado de lado esas señas corporales y están utilizando un sistema en el que el entrenador grita una serie de números. “El receptor decodifica la secuencia utilizando un gráfico escondido en su muñequera, similar al que usan los mariscales de campo en el fútbol americano desde 1965, y luego le pasa la información al lanzador como siempre lo ha hecho”. Los entrenadores dicen que este método no sólo es más rápido y eficiente, sino que es indescifrable para los “espías de la banca”. Como el sistema permite comunicar muchas combinaciones de lanzamientos, resulta imposible utilizar la misma secuencia numérica más de una vez a lo largo del juego… y a veces incluso durante toda la temporada.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

2-13. En términos generales, ¿qué tipo de decisiones se toman en el béisbol? ¿Diría que tienen que ver con problemas estructurados o no estructurados? Explique su respuesta. ¿Qué tipos de condiciones privan en estos procesos de toma de decisiones? Explique.

2-14. ¿Le parece apropiado que los gerentes de equipos de béisbol usen exclusivamente criterios cuantitativos y objetivos para evaluar a los jugadores? ¿Qué opina usted? ¿Por qué?

2-15. Investigue acerca de la sabermetría. ¿Qué es? ¿Qué relación tiene con la toma de decisiones?

2-16. Describa cómo podrían aprovechar los ejecutivos que ocupan cargos administrativos en los equipos de béisbol y los entrenadores de equipos colegiales cada uno de los factores siguientes para tomar mejores decisiones: (a) la racionalidad, (b) la racionalidad limitada, (c) la intuición y (d) la administración basada en evidencias.

2-17. ¿Podría darse el caso de que haya un exceso de información en la administración del negocio del béisbol? Analice este tema.

NOTAS

1. S. Minter, "The Season of Snap Judgments", *Industry Week,* mayo de 2010, p. 6; y D. A. Garvin y M. A. Roberto, "What You Don't Know About Making Decisions", *Harvard Business Review,* septiembre de 2001, pp. 108-116.
2. "A Bold Alternative to the Worst 'Best' Practices", *BusinessWeek Online,* www.businessweek.com, 15 de septiembre de 2009.
3. W. Pounds, "The Process of Problem Finding", *Industrial Management Review,* otoño de 1969, pp. 1-19.
4. J. Jargon, "McDonald's Faces 'Millennial' Challenge", *The Wall Street Journal,* www.wsj.com, 24 de agosto de 2014.
5. C. Dulaney, "McDonald's January Sales Fall 1.8%", *The Wall Street Journal,* www.wsj.com, 9 de febrero de 2015.
6. R. J. Volkema, "Problem Formulation: Its Portrayal in the Texts", *Organizational Behavior Teaching Review,* 11, núm. 3 (1986-1987), pp. 113-126.
7. S. Gupta, "In Mobile Advertising, Timing is Everything", *Harvard Business Review* online, https://hbr.org, 4 de noviembre de 2015.
8. *Ibid*.
9. R. D. Hof, "Marketing in the Moments, to Reach Customers Online", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 17 de enero de 2016.
10. L. Landro, "Hospitals Find a Way to Say, 'I'm Sorry,'" *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 1 de febrero de 2016.
11. *Ibid*.
12. E. Shogren, "BP: A Textbook Example of How Not to Handle PR". *NPR,* online, 13 de mayo de 2011.
13. T. A. Stewart. "Did You Ever Have to Make Up Your Mind?" *Harvard Business Review,* enero de 2006, p. 12; y E. Pooley, "Editor's Desk", *Fortune,* 27 de junio de 2005, p. 16.
14. Vea A. Langley, "In Search of Rationality: The Purposes behind the Use of Formal Analysis in Organizations", *Administrative Science Quarterly,* diciembre de 1989, pp. 598-631; y H. A. Simon, "Rationality in Psychology and Economics", *Journal of Business,* octubre de 1986, pp. 209-224.
15. J. G. March, "Decision-Making Perspective: Decisions in Organizations and Theories of Choice", en *Perspectives on Organization Design and Behavior,* ed. A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (Nueva York: Wiley-Interscience, 1981), pp. 232-233.
16. Vea P. Hemp, "Death by Information Overload", *Harvard Business Review,* septiembre de 2009, pp. 82-89; D. Heath y C. Heath, "The Gripping Statistic", *Fast Company,* septiembre de 2009, pp. 59-60; D. R. A. Skidd, "Revisiting Bounded Rationality", *Journal of Management Inquiry,* diciembre de 1992, pp. 343-347; B. E. Kaufman, "A New Theory of Satisficing", *Journal of Behavioral Economics,* primavera de 1990, pp. 35-51; y N. M. Agnew y J. L. Brown, "Bounded Rationality: Fallible Decisions in Unbounded Decision Space", *Behavioral Science,* julio de 1986, pp. 148-161.
17. Vea, por ejemplo, G. McNamara, H. Moon y P. Bromiley, "Banking on Commitment: Intended and Unintended Consequences of an Organization's Attempt to Attenuate Escalation of Commitment", *Academy of Management Journal,* abril de 2002, pp. 443-452; V. S. Rao y A. Monk. "The Effects of Individual Differences and Anonymity on Commitment to Decisions", *Journal of Social Psychology,* agosto de 1999, pp. 496-515; C. F. Camerer y R. A. Weber, "The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment: A Re-examination of Staw's Theory", *Journal of Economic Behavior and Organization,* mayo de 1999, pp. 59-82; D. R. Bobocel y J. P. Meyer, "Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification", *Journal of Applied Psychology,* junio de 1994. pp. 360-363; y B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review,* octubre de 1981, pp. 577-587.
18. W. Cole, "The Stapler Wars", *Time Inside Business,* abril de 2005, p. A5.
19. Vea E. Dane y M. G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making", *Academy of Management Review,* enero de 2007, pp. 33-54; M. H. Bazerman y D. Chugh, "Decisions Without Blinders", *Harvard Business Review,* enero de 2006, pp. 88-97; C. C. Miller y R. D. Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century", *Academy of Management Executive,* febrero de 2005, pp. 19- 30; E. Sadler-Smith y E. Shefy, "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision Making", *Academy of Management Executive,* noviembre de 2004, pp. 76- 91; y L. A. Burke y M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive,* octubre de 1999, pp. 91-99.
20. C. C. Miller y R. D. Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe", vol. 19 núm. 1, 1 de febrero de 2005, p. 20.
21. J. L. Risen y D. Nussbaum, "Believing What You Don't Believe", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 30 de octubre de 2015; T. Chamorro-Premuzic, "The Intuitive Manager: A Threatened Species?", *Forbes* online, www.forbes.com, 24 de abril de 2014; y E. Sadler-Smith y E. Shefy, "Developing Intuitive Awareness in Management Education", *Academy of Management Learning & Education,* junio de 2007, pp. 186-205.
22. M. G. Seo y L. Feldman Barrett, "Being Emotional During Decision Making—Good or Bad? An Empirical Investigation", *Academy of Management Journal,* agosto de 2007, pp. 923-940.
23. B. Roberts, "Hire Intelligence", *HR Magazine,* mayo de 2011, p. 63.
24. R. B. Briner, D. Denyer y D. M. Rousseau, "Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time?" *Academy of Management Perspective,* noviembre de 2009, p. 22.
25. J. Pfeffer y R. Sutton, "Trust the Evidence, Not Your Instincts", *New York Times* online, www.nytimes.com, 3 de septiembre de 2011; y T. Reay, W. Berta y M. K. Kohn. "What's the Evidence on Evidence-Based Management?" *Academy of Management Perspectives,* noviembre de 2009, p. 5.
26. M. Seifert, J. Brockner, E. C. Bianchi y H. Moon, "How Workplace Fairness Affects Employee Commitment", *Sloan Management Review* online, invierno de 2016.
27. K. R. Brousseau, M. J. Driver, G. Hourihan y R. Larsson, "The Seasoned Executive's Decision-Making Style", *Harvard Business Review,* febrero de 2006, pp. 111-121.
28. La sección Perspectiva del futuro está basada en B. Power, "Improve Decision-making with Help from the Crowd",

Harvard Business Review online, www.hbr.org, 8 de abril de 2014; "The Biggest Challenge to the Future of Crowdsourcing in Business", *Harvard Business School Digital Initiative,* www.digital.hbs.edu, 17 de septiembre de 2015; P. Galagan, "Headstrong", *TD Magazine,* noviembre de 2105, pp. 22-25; D. Lacombe, "Crowdsourcing Taps Public for Work, Ideas", www.crowdsourcing.org, 5 de mayo de 2012; y "Hershey Launches Innovative Technology Contest to Solve Summertime Shipping Dilemma", Business Wire, www.businesswire.com, 14 de enero de 2016.

29. La sección El líder hace la diferencia está basada en J. Weisenthal, "Here's Why Elon Musk Built Tesla Even Though He Thought It Was Probably Going to Fail", www.businessinsider.com, 30 de marzo de 2014; M. Adamo y C. Leahey, "The List: 2013's Top People in Business", *Fortune,* 9 de diciembre de 2013, pp. 90-91; A. Vandermey, "Businessperson of the Year", *Fortune,* 9 de diciembre de 2013, pp. 98-108; T. Hessman, "The World According to Elon Musk", *Industry Week,* octubre de 2013, pp. 12-17; y A. Vance, "Electric Company", *Bloomberg BusinessWeek,* 22 de julio de 2013, pp. 48-52.
30. P. Johnson, "Avoiding Decision Paralysis in the Face of Uncertainty", *Harvard Business Review* online, https://hbr.org, 11 de marzo de 2015; E. Teach, "Avoiding Decision Traps", *CFO,* junio de 2004, pp. 97-99; y D. Kahneman y A. Tversky, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* 185(1974), pp. 1124-1131.
31. La información para esta sección fue tomada de D. Kahneman, D. Lovallo y O. Sibony, "Before You Make That Decision…", *Harvard Business Review,* junio de 2011, pp. 50-60; y S. P. Robbins, *Decide & Conquer* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall), 2004.
32. D. Kahneman, D. Lovallo y O. Siboney, "Before You Make That Big Decision", *Harvard Business Review,* junio de 2011, pp. 50-60.
33. C. K. Morewedge, "How a Video Game Helped People Make Better Decisions", *Harvard Business Review* online, https://hbr.org, 13 de octubre de 2015.
34. A. Bryant, "Christopher Cabrera of Xactly: Learning to Stay above the Drama", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 9 de enero de 2016.
35. L. Margonelli, "How IKEA Designs Its Sexy Price Tags", *Business 2.0,* octubre de 2002, p. 108.
36. A. Steele, "Hilton to Offer Value Brand Aimed at Younger Guests", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 25 de enero de 2016.
37. P. C. Chu, E. E. Spires y T. Sueyoshi, "Cross-Cultural Differences in Choice Behavior and Use of Decision Aids: A Comparison of Japan and the United States", *Organizational Behavior & Human Decision Processes,* vol. 77, núm. 2 (1999), pp. 147-170.
38. E. Meyer, "When Culture Doesn't Translate", *Harvard Business Review,* octubre de 2015, p. 6.
39. *Ibid.*
40. D. Ariely, "Good Decisions. Bad Outcomes", *Harvard Business Review,* diciembre de 2010, p. 40.
41. Bill & Melinda Gates Foundation, "Conflict of Interest Policy", consultado el 8 de abril de 2015, http://www.gatesfoundation.org/Jobs/Conflict-of-Interest.
42. S. Thurm, "Seldom-Used Executive Power: Reconsidering", *Wall Street Journal,* 6 de febrero de 2006, p. B3.
43. J. S. Hammond, R. L. Keeney y H. Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999), p. 4.
44. R. Dobelli, *The Art of Thinking Clearly* (New York: HarperCollins), 2013; y *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work* (Nueva York: Random House/Crown Business, 2013).
45. J. MacIntyre, "Bosses and Bureaucracy", *Springfield Business Journal,* 1-7 de agosto de 2005, p. 29.
46. D. Dunne y R. Martin, "Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion", *Academy of Management Learning & Education,* diciembre de 2006, p. 512.
47. M. Korn y R. E. Silverman, "Forget B-School, D-School Is Hot", *Wall Street Journal,* 7 de junio de 2012, pp. B1+; R. Martin y J. Euchner, "Design Thinking", *Research Technology Management,* mayo/junio de 2012, pp. 10-14; T. Larsen y T. Fisher, "Design Thinking: A Solution to Fracture-Critical Systems", *DMI News & Views,* mayo de 2012, p. 31; T. Berno, "Design Thinking versus Creative Intelligence", *DMI News & Views,* mayo de 2012, p. 28; J. Liedtka y Tim Ogilvie, "Helping Business Managers Discover Their Appetite for Design Thinking", *Design Management Review,* no. 1, 2012, pp. 6-13; y T. Brown, "Strategy by Design", *Fast Company,* junio de 2005, pp. 52-54.
48. A. Ignatius, "How Indra Nooyi Turned Design Thinking into Strategy", *Harvard Business Review,* septiembre de 2015, p. 4.
49. D. Dunne y R. Martin, "Design Thinking and How It Will Change Management Education", p. 514.
50. S. Pettypiece, "Amazon Passes Wal-Mart as Biggest Retailer by Market Value", *Bloomberg News* online, www.bloomberg.com, 24 de julio de 2015.
51. R. King y S. Rosenbush, "Big Data Broadens Its Range", *Wall Street Journal,* 14 de marzo de 2013, p. B5.
52. B. Marr, "How Big Data Is Changing Healthcare", *Forbes* online, www.forbes.com, 21 de abril de 2015.
53. M. Kassel, "From a Molehill to a Mountain", *Wall Street Journal,* 11 de marzo de 2013, p. R1.
54. D. Laney, "The Importance of 'Big Data': A Definition", www.gartner.com/it-glossary/big-data/, 22 de marzo de 2013.
55. S. Lohr, "Sure, Big Data Is Great. But So Is Intuition", *New York Times* online, www.nytimes.com, 29 de diciembre de 2012.
56. U.S. Federal Trade Commission, "Big Data: A Tool for Inclusion or Exclusion", enero de 2016, p. 29.
57. "Jackie Robinson West Stripped of Titles by Little League International", Examiner.com, 11 de febrero de 2015.
58. B. Svrluga, "Jackie Robinson West Little League Scandal: Adults Ruin It for the Kids", The Washington Post online, www.washingtonpost.com, 11 de febrero de 2015.
59. El ejercicio Desarrolle sus habilidades creativas está basado en S. P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior,* 8a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004); C. W. Wang y R. Y. Horng, "The Effects of Creative Problem Solving Training on Creativity, Cognitive Type y R & D Performance", *R&D Management* (enero de 2002), pp. 35-46; S. Caudron, "Creativity 101", *Workforce* (marzo de 2002), pp. 20, 24; y T. M.

Amabile, "Motivating Creativity in Organizations", *California Management Review* (otoño de 1997), pp. 42-52.

60. J. Maze, "Wendy's to Open 1000 New Stores", *Nation's Restaurant News* online, www.nrn.com, 3 de junio de 2015; K. Spaeder, "How to Find the Best Location", *Entrepreneur* online, www.entrepreneur.com, 19 de noviembre de 2004; N. Ungeleider, "How Fast Food Chains Pick Their Next Location", *Fast Company* online, www.fastcompany.com, 25 de agosto de 2014; y M. Ravindranath, "Wendy's Uses Mapping Software from California Firm Esri to Pick New Locations", *The Washington Post* online, www.washingtonpost.com, 17 de agosto de 2014.
61. J. Green, "John Henry and the Making of a Red Sox Baseball Dynasty", www.BloombergBusinessweek.com, 24 de abril 24 de 2014; S. Amick, "Analytics Take Game by Storm", *USA Today,* 4 de marzo de 2014, p. 7C; P. White, "More Managers Embrace Analytics", *USA Today,* 11 de febrero de 2014, p. 1C+; J. Swartz, "Batting Cleanup for Giants: Technology", *USA Today,* 1 de abril de 2013, p. 3B; T. Caporale y T. C. Collier, "Scouts versus Stats: The Impact of Moneyball on the Major League Baseball Draft", *Applied Economics,* vol. 45, núm. 15, 2013, pp. 1983-1990; B. Cohen, "College Baseball Showing Signs of a Revolution", *Wall Street Journal,* 22 de junio de 2012, p. D10; T. Van Riper y C. Semmimi, "The New Moneyball", *Forbes,* 9 de abril de 2012, pp. 70-76; D. K. Berman, "So, What's Your Algorithm?", *Wall Street Journal,* 4 de enero de 2012, pp. B1+; P. White, "The Suits Behind the Uniforms", *USA Today,* 7 de diciembre de 2011, pp. 1C+; K. L. Papps, A. Bryson y R. Gomez, "Heterogeneous Worker Ability and Team-Based Production: Evidence from Major League Baseball, 1920-2009", *Labour Economics,* junio de 2011, pp. 310-319; Michael Lewis, *Moneyball* (Nueva York: W. W. Norton & Co., 2011); y B. Curtis, "Debating America's Pastime(s)", *New York Times* online, www.nytimes.com, 2 de enero de 2009.

PARTE 1 Práctica administrativa

La disyuntiva de un gerente

A Selina le encanta su trabajo como gerente de una tienda de juguetes en San Francisco. Disfruta el caos que crean los niños y su emoción al recorrer las instalaciones buscando sus juguetes favoritos. Osos de peluche fuera de los anaqueles y camiones de juguete abandonados en los pasillos son cosa de todos los días para los gerentes de este tipo de comercios. No obstante, su principal desafío (y el cual enfrentan muchos detallistas) es la rotación de empleados. Un elevado número de trabajadores abandonan el empleo tras unos cuantos meses debido al intenso ajetreo de las jornadas laborales y a los extensos horarios. Selina siempre está buscando nuevas formas de mantener el compromiso de los empleados con el trabajo. Además, tiene que ocuparse de las solicitudes y quejas que hacen los clientes, y trata de responder satisfactoriamente a unas y otras. Así es la vida gerencial de Selina. Sin embargo, los detallistas han descubierto que cada vez es más escaso el personal con las habilidades y el nivel de entusiasmo que Selina pone en su trabajo. Administrar una tienda al detalle no está entre las aspiraciones de muchos universitarios. Por lo tanto, atraer y conservar gerentes talentosos sigue representando un reto para todo tipo de detallistas.

Suponga que usted trabaja como reclutador de recursos humanos para una gran cadena detallista y que desea que personas con estudios universitarios consideren la administración de tiendas como una opción de desarrollo profesional. ¿Qué haría para lograrlo? Utilice los conocimientos que adquirió en la parte 1 de este libro.

Perspectiva global

¿Quiénes ocupan un mayor número de puestos gerenciales a nivel mundial, los hombres o las mujeres? Las estadísticas nos dan un panorama muy interesante. En Estados Unidos, las mujeres ocupan 50 por ciento de todos los puestos gerenciales y 15 por ciento son miembros del equipo de liderazgo de alto nivel; sin embargo, sólo 4 por ciento pertenece al grupo de directores generales listados por Fortune 500. En Reino Unido, sólo 1.8 por ciento de las empresas ubicadas en los primeros lugares del índice FTSE 500 son dirigidas por mujeres. En Alemania, las mujeres ocupan 35.6 por ciento de todos los puestos gerenciales, pero sólo 3 por ciento de ellas forman parte de un consejo ejecutivo. Los países asiáticos cuentan con un porcentaje mucho más alto de mujeres en cargos de dirección general. En Tailandia, 30 por ciento de las gerentes ostentan el título de director general, mientras que en Taiwán la cifra es de 18 por ciento. En China, 19 por ciento de la fuerza laboral femenina se desempeña en cargos de dirección general. Incluso en Japón, 8 por ciento de los gerentes de nivel senior son mujeres. Un censo de las 200 mejores empresas inscritas en la Bolsa de Valores de Australia mostró que 11 por ciento de los ejecutivos en dichas compañías eran mujeres. Por último, en las naciones árabes el porcentaje de mujeres en cargos gerenciales es inferior a 10 por ciento.

Como puede ver, las empresas de todo el orbe presentan una gran inequidad en términos de género. Con mucho, los varones sobrepasan en número a las mujeres que desempeñan puestos de liderazgo en las empresas. Estas circunstancias son una realidad a pesar de los esfuerzos y las campañas que se han realizado para aumentar la equidad en el entorno laboral. Es probable que la situación esté cambiando lentamente en Europa. Muchos países europeos exigen que las corporaciones asignen a las mujeres un porcentaje específico de los asientos de los consejos corporativos. Por ejemplo, 100 de las organizaciones alemanas más grandes otorgan al menos 30 por ciento de los altos puestos administrativos al sexo femenino. Al resto de las empresas alemanas se les exigió el establecimiento de sus cuotas en algún momento del año 2016. Una empresa, Deutsche Telekom, decidió atacar este problema directamente y declaró que busca "incrementar en más de 100 por ciento el número de sus gerentes de sexo femenino en los próximos cinco años". Una de las acciones implementadas por la compañía consistió en mejorar y aumentar el reclutamiento de graduadas universitarias. Su objetivo: que por lo menos 30 por ciento de los cargos generados por los programas de desarrollo ejecutivo sean ocupados por mujeres. Otras acciones implementadas por la empresa tienen que ver con cuestiones relativas al ámbito laboral y la disyuntiva entre la vida laboral y la vida familiar. El presidente ejecutivo del Deutsche, René Obermann, comentó: "Aceptar a más mujeres para que ocupen cargos ejecutivos no tiene nada que ver con la aplicación de un igualitarismo mal entendido. Se debe sencillamente a que contar con un mayor número de mujeres en los niveles altos nos permitirá operar mejor".

Analice las siguientes preguntas tomando en consideración lo que aprendió en la parte 1 de este libro:

- *¿Qué problemáticas podría enfrentar Deutsche Telekom al reclutar graduadas universitarias?*
- *¿Cómo podría abordar esas problemáticas?*
- *¿Qué dificultades podría enfrentar al introducir cambios en los programas que se ocupan de la disyuntiva entre la vida laboral y la vida familiar, y cómo podría abordarlos?*
- *¿Qué opina sobre la declaración de Obermann, en el sentido de que contar con un mayor número de mujeres en los altos niveles permitirá que la empresa opere mejor?*
- *¿Qué pueden aprender otras organizaciones de todo el mundo a partir de la experiencia de Deutsche Telekom?*

Fuentes: P. Dwyer, "German Boards Need Women, Not Quotas", Bloomberg View online, www.bloombergview.com, 10 de marzo de 2015; M. Egan, Still Missing: Female Business Leaders", money.cnn.com, 24 de marzo de 2015; A. Swanson, "The Number of Fortune 500 Companies Led by Women Is at an All-Time High: 5 Percent" The Washington Post *online, washingtonpost.com, 4 de junio de 2015; "Nearly 20 percent of Female Chinese Managers Are CEOs", www.fastcompany.com, 8 de marzo de 2011; S. Doughty, "Cracking the Glass Ceiling: Female Staff Have the Same Chance as Men of Reaching the Top, Figures Reveal", www.dailymail.co.uk, 4 de marzo de 2011; G. Toegel, "Disappointing Statistics, Positive Outlook", Forbes.com, 18 de febrero de 2011, E. Butler, "Wanted Female Bosses for Germany", www.bbc.co.uk, 10 de febrero de 2011; S. P. Robbins, M. Coulter, Y. Sidani y D. Jamali,* Management: Arab World Edition *(Londres: Pearson Education Limited, 2011), p. 5; "Proportion of Executive Managers and Board Directors of ASX 200 Companies Who Are Women", Australian Bureau of Statistics, www.abs.gov.au, 15 de septiembre de 2010; Stevens y J. Espinoza, "Deutsche Telekom Sets Women-Manager Quota",* Wall Street Journal *online, www.wsj.com, 22 de marzo de 2010; J. Blaue, "Deutsche Telekom Launches Quota for Top Women Managers", www.german-info.com/business_shownews; y N. Clark, "Goal at Deutsche Telekom: More Women as Managers",* New York Times *online, www.nytimes.com, 15 de marzo de 2010.*



Starbucks comenzó como una cafetería en Pike Place Market en Seattle en 1971 y ha crecido hasta convertirse en el detallista de café de especialidad más importante del mundo, con tiendas en más de 62 países y una extensa línea de productos que incluye artículos, bebidas, alimentos frescos, productos de consumo, una tarjeta Starbucks y un programa de recompensas para los consumidores. La primera tienda Starbucks (que en la fotografía se observa como es actualmente) mantiene su imagen original con letreros y otros artículos que llevan impreso el primer logotipo de la compañía.
Fuente: ZUMA Press, Inc./Alamy

Caso continuo

Starbucks – Introducción

Comunidad. Conexión. Cuidado. Compromiso. Café. Éstas son las cinco "C" que describen la esencia de Starbucks Corporation, aquello que defiende y lo que quiere encarnar como negocio. Con más de 31 000 cafeterías en casi 70 países, Starbucks es el detallista de café de primera calidad más importante en el mundo. La empresa opera también las marcas Seattle's Best Coffee, Teavana, Tazo Tea, Starbucks VIA, Starbucks Refresher, Evolution Fresh, La Boulange y Verísimo. Se trata de una organización paradigmática por lo que se refiere a los desafíos que enfrentan los gerentes en el competitivo entorno global actual. Para ayudarle a comprender mejor cuáles son esos desafíos, a lo largo de estos seguimientos de casos (que aparecen al final de cada parte del libro) analizaremos a profundidad la experiencia de Starbucks. En cada uno de los seis casos continuos al final de cada parte, se abordará la operación de la empresa desde la perspectiva del material que se presentó en la parte precedente. Aunque cada caso es independiente, usted podrá visualizar el avance del proceso administrativo a medida que los revise.

El comienzo

"No trabajamos en el negocio del café sirviéndole a las personas. Más bien trabajamos en el negocio de la gente, sirviéndole café". Ésa es la filosofía de Howard Schultz, director general de Starbucks. Es una forma de pensar que ha dado forma a la compañía (y continúa haciéndolo).

La primera cafetería Starbucks, inaugurada en 1971 en la famosa zona comercial Pike Place Market de Seattle, fue fundada por Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Zev Siegl. El nombre de la empresa rinde tributo a un amante del café, el primer oficial del barco que interviene en la novela *Moby Dick*. Esta obra inspiró también el diseño del logotipo distintivo de Starbucks, una sirena de dos colas. Schultz, un exitoso empresario neoyorkino, entró por primera vez a la cafetería en 1981, como representante de ventas de un fabricante sueco de artículos de cocina, y quedó prendado al instante del concepto. Schultz supo de inmediato que quería trabajar para la compañía, pero le tomó casi un año lograr persuadir a los propietarios de que lo contrataran. Después de todo, *era* originario de Nueva York y no había crecido en contacto con los valores de la empresa. Los propietarios pensaban que su estilo y derroche de energía entrarían en conflicto con la cultura organizacional vigente. Pero Schultz era bastante persuasivo y fue capaz de despejar todos los temores de sus futuros jefes. Cuando éstos le pidieron que se uniera a la compañía como director de operaciones al detalle y marketing, aceptó entusiasmado. La pasión de Schultz por el negocio del café era evidente. Si bien algunos empleados de la organización resintieron el hecho de que fuera un "advenedizo", Schultz había encontrado su nicho y estaba lleno de ideas para la empresa. Cómo él mismo reconoce: "Quería lograr un impacto positivo".

Aproximadamente un año después de unirse a la compañía, mientras realizaba un viaje de negocios a Milán, Schultz entró a una cafetería especializada en *espressos* y al instante se dio cuenta de que aquel concepto tendría éxito en Estados Unidos. "No había nada como aquello en ese país. Era como una extensión de la sala de estar de una familia. Aquello fue una experiencia emocional. De manera intuitiva supe que podíamos hacerlo; de hecho, todos mis sentidos me decían que era una posibilidad real". Schultz se percató de que, aunque Starbucks trataba al café como un producto, como algo que podía ser empacado para llevarse a casa junto con otros alimentos, las cafeterías italianas representaban más bien una experiencia más completa, cálida y comunitaria. Eso era lo que quería recrear en Estados Unidos. Sin embargo, los propietarios de Starbucks no estaban muy interesados en que su negocio creciera, así que ni siquiera aceptaron poner la idea a prueba. En consecuencia, Schultz renunció a la empresa en 1985 para iniciar su propia cadena de pequeñas cafeterías en Seattle y Vancouver, a las que bautizó como *Il Giornale*. Dos años más tarde, cuando los dueños de Starbucks decidieron finalmente vender su compañía, Schultz buscó inversionistas locales, reunió 3.8 millones de dólares y la compró. Con el paso del tiempo, aquella inversión relativamente pequeña lo convertiría en una persona muy rica.

Datos empresariales

El principal producto de Starbucks es el café; cuenta con más de 30 mezclas y cafés de origen. Además de café recién colado, la empresa ofrece otros productos, entre ellos:

- **Bebidas artesanales:** Bebidas a base de café *espresso* calientes o frías, bebidas preparadas con café o sin él, tés marca Tazo® y *smoothies.*
- **Artículos:** Máquinas caseras para preparación de *espresso*, percoladoras y molinos de café, chocolates finos, tazas y accesorios para café, discos compactos y otros artículos variados.
- **Alimentos frescos:** pastelillos, sándwiches, ensaladas, desayunos calientes y helados de yogur.
- **Productos de consumo global:** Bebidas a base de café Starbucks Frappuccino®, bebidas frías a base de café Starbucks, Starbucks Liqueurs, y una línea de helados extra finos.
- **Tarjeta Starbucks y programa My Starbucks Rewards®:** Se trata de una tarjeta de prepago y de un programa de recompensas para los clientes.

- **Portafolio de marcas:** Starbucks Entertainment, Ethos™ Water, Seattle's Best Coffee y Tazo® Tea.

A finales de 2015, la compañía contaba con más de 235 000 asociados (empleados) de tiempo completo o parcial en todo el mundo. Howard Schultz es el presidente y director ejecutivo de Starbucks. Otros de los puestos ejecutivos "interesantes" que existen en la empresa incluyen el de director de operaciones, director de marketing global, director creativo, vicepresidente ejecutivo de recursos de los asociados y director comunitario, vicepresidente ejecutivo de la cadena de suministros global, vicepresidente ejecutivo de café global, socio aprendiz de negocios y coordinador internacional de recursos de los asociados.

Decisiones, decisiones

Una cosa que tal vez desconozca es que, después de dirigir el espectáculo durante 15 años en Starbucks, Howard Schultz de 46 años, abandonó el puesto de director general en 2000 (aunque permaneció como presidente de la compañía), ya que estaba "un poco aburrido". Al dejar de ser el director general (para lo cual hizo planes y se preparó, además de no tener intenciones de regresar), en esencia lo que él indicaba es que estaba de acuerdo en confiar en las decisiones de otras personas. En un inicio, la compañía prosperó, pero después surgieron los riesgos de una rápida expansión en el mercado masivo y, por primera vez, el número de clientes empezó a disminuir. Mientras veía lo que estaba ocurriendo, hubo ocasiones en las que considero que las decisiones que se estaban tomando no eran buenas. Schultz no podía ignorar su sensación de que Starbucks había perdido el camino. De hecho, en un memorándum llamado "el espresso que se escuchó en todo el mundo", les escribió a sus altos ejecutivos para explicarles con detalle la manera en que el crecimiento sin precedentes de la compañía había conducido a muchos pequeños arreglos que, al sumarse, llevaban a la "difusión de la experiencia Starbucks". Algunas de sus quejas incluían tiendas con diseños "aburridos", máquinas automáticas de café *espresso* que eliminaron el "espectáculo del barista" al tostar y preparar una taza de café, así como empaques que impedían a los clientes inhalar y saborear el aroma distintivo del café. Starbucks había perdido su factor "*cool*" y las críticas que hizo Schultz de la situación que presentaban las tiendas de la empresa fueron audaces y directas. Ya no había un enfoque en el café, sino únicamente un interés por ganar dinero. Un año después del envío del memorándum (y ocho años después de abandonar el puesto de director general), Schultz estaba nuevamente a cargo, trabajando para restablecer la experiencia Starbucks. Sus metas eran componer las tiendas con problemas, hacer resurgir el apego emocional con los clientes y hacer cambios de largo plazo, como reorganizar la empresa y remodelar la cadena de suministro. Sin embargo, lo primero que hizo fue disculparse con el personal por las decisiones que habían llevado a la compañía a esa situación. De hecho, su intención de recuperar el control de calidad lo llevó a tomar la decisión de cerrar las 7100 tiendas ubicadas en Estados Unidos en esa época durante una tarde, para volver a capacitar a 135 000 baristas en la experiencia del café… lo que significaba y lo que era. Fue una decisión atrevida, la que muchos "expertos" considerarían un desastre financiero y de relaciones públicas. Sin embargo, Schultz consideró que era absolutamente necesario hacerlo para revivir y revigorizar a Starbucks. Otra decisión polémica fue la de llevar a cabo una conferencia de liderazgo con todos los gerentes de las tiendas (aproximadamente 8000) y otros 2000 asociados; todo al mismo tiempo y en un solo lugar. ¿Por qué? Para vigorizar y capacitar a los empleados con respecto al significado de Starbucks y acerca de lo que era necesario hacer para que la empresa sobreviviera y prosperara. Schultz no sabía cómo reaccionaría Wall Street ante este costo, que en total fue de alrededor de $30 millones (boletos de avión, alimentos, hoteles, etcétera), pero tampoco le importó, ya que pensaba que era absolutamente necesario y crucial hacerlo. Además, en lugar de reunirse en Seattle, donde se localizan sus oficinas centrales, Schultz decidió dar la conferencia en Nueva Orleans. Se trataba de una ciudad que aún se estaba recuperando de los efectos del huracán Katrina, que la había devastado por completo cinco años antes, en 2005. Se habló acerca de una pesadilla logística, y lo fue. Pero la decisión fue de tipo simbólico. Nueva Orleáns se encontraba en un exitoso proceso de reconstrucción y Starbucks también se estaba reconstruyendo, y podía tener éxito. Mientras estuvieron en Nueva Orleans, los asociados de la empresa trabajaron como voluntarios alrededor de 50 000 horas, demostrando a Schultz y a todos los gerentes que, a pesar de los problemas, Starbucks no había perdido sus valores. Otras decisiones, como el cierre de 800 tiendas y el despido de 4000 asociados, fueron más difíciles. Desde esa época de transición, Schultz ha tomado muchas decisiones. Starbucks ha regresado, incluso con mayor fuerza que antes, alcanzando en 2015 resultados económicos fenomenales, y sigue en el camino de continuar con esos resultados.

De esta manera, hemos empezado a darnos cuenta de por qué Starbucks personifica las cinco C: comunidad, conexión, cuidado, compromiso y café. En el resto de este Caso continuo, en la sección Práctica administrativa al final de las partes 2 y 6, descubrirá otros detalles acerca del modelo administrativo único y exitoso de Starbucks. A medida que analice los casos restantes, recuerde que en esta introducción hay información que tal vez le convendría revisar.

Preguntas de análisis

P1-1. ¿Qué habilidades gerenciales considera que serían más importantes para Howard Schultz? ¿Por qué? ¿Con qué habilidades cree que debería contar el gerente de una cafetería Starbucks? ¿Por qué?

P1-2. ¿Cómo serían de utilidad las siguientes teorías o modelos administrativos a Starbucks: administración científica, comportamiento organizacional, modelo cuantitativo, modelo sistémico?

P1-3. Elija tres de las tendencias y problemáticas que enfrentan los gerentes actuales y explique cómo podría verse impactada Starbucks por ellos. ¿Cuáles podrían ser las implicaciones para los gerentes de primera línea? ¿Para los gerentes de nivel medio? ¿Para los gerentes de alto nivel?

P1-4. Mencione ejemplos de cómo podría desempeñar Howard Schultz los roles interpersonales, los roles informativos y los roles de decisión.

P1-5. Revise la filosofía de Howard Schultz respecto de Starbucks. ¿Cómo afectará la forma en que se administra la compañía?

P1-6. Visite el sitio Web de la empresa, www.starbucks.com y localice la lista de sus ejecutivos de más alto nivel. Elija cualquiera de los puestos y describa cuáles considera que son las responsabilidades inherentes a ese puesto. Intente visualizar qué tipos de planeación, organización, dirección y control tendría que implementar la persona que ocupa el cargo en cuestión.

P1-7. En el mismo sitio Web, busque la misión de la compañía y sus principios. ¿Qué opina de ellos?
Explique qué influencia tendrían en la manera en que un barista realiza su trabajo en una cafetería Starbucks local. Explique también cómo influirían en el trabajo que desempeñan los altos ejecutivos de la compañía.

P1-8. Starbucks quiere lograr un conjunto muy específico de metas (revise la parte 3 en la página 343, donde se describen esas metas). A partir de esto, ¿cree que los gerentes serían más propensos a tomar decisiones racionales, decisiones basadas en la racionalidad limitada o decisiones intuitivas? Explique.

P1-9. Mencione ejemplos de las decisiones que los gerentes de Starbucks podrían tomar bajo situaciones de icertidumbre, bajo situaciones de riesgo y bajo situaciones de incertidumbre.

P1-10. De acuerdo con los tipos de decisiones que toman las personas, ¿a qué tipo cree que pertenezca Howard Schultz? Explique su respuesta.

P1-11. ¿De qué manera podrían afectar los sesgos y los errores a las decisiones que tomen los ejecutivos de Starbucks? ¿Y los gerentes de las cafeterías Starbucks? ¿Y los asociados de Starbucks?

P1-12. ¿Qué importancia podría tener el pensamiento de diseño para una compañía como Starbucks? ¿Observa algún indicador de que Starbucks utilice el pensamiento de diseño? Explique.

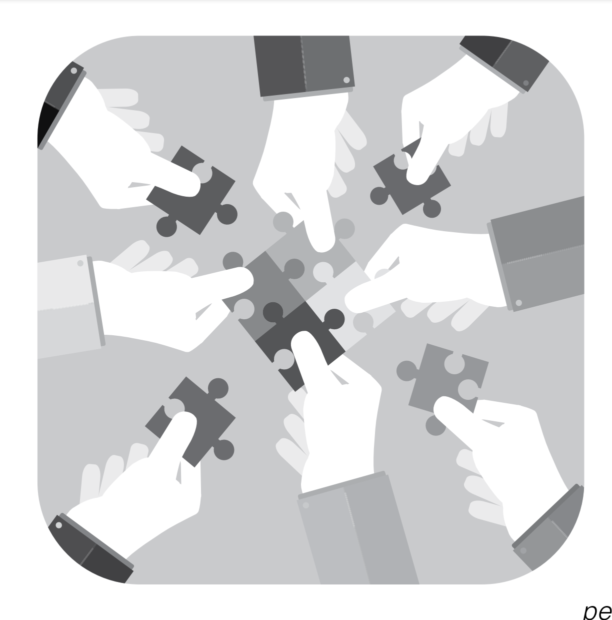
Notas para el Caso continuo de la parte 1

Información del sitio Web de la empresa, www.starbucks.com, incluyendo el informe anual de 2015; “Starbucks on the *Forbes* World's Most Innovative Companies List”, *Forbes* online, www.forbes.com, 19 de agosto de 2015; H. Schultz (con J. Gordon), *Onward: How Starbucks Fought for Its Life Without Losing Its Soul* (Nueva York: Rodale, 2011); J. Cummings, “Legislative Grind”, *Wall Street Journal*, 12 de abril de 2005, pp. A1+; A. Serwer y K. Bonamici, “Hot Starbucks to Go”, *Fortune*, 26 de enero de 2004, pp. 60-74; R. Gulati, Sarah Huffman, G. Neilson, “The Barista Principle”, *Strategy and Business*, tercer trimestre de 2002, pp. 58-69; B. Horovitz, “Starbucks Nation”, *USA Today*, 29-31 de mayo, 2006; pp. A1+; y H. Schultz y D. Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (Nueva York: Hyperion, 1997).

Capítulo 3

Administración del entorno global y la cultura organizacional

Su desarrollo profesional



Fuente: Robuart/Shutterstock.

Una de las claves para que sea exitoso como gerente y en su desarrollo profesional es saber cómo "interpretar" la cultura de una organización de manera que usted pueda encontrar una en la cual estará feliz.

Interpretación de una cultura organizacional: encuentre una donde sea feliz

¿No sería bueno encontrar algún día un trabajo que disfrute, en una organización a la que acuda diariamente con entusiasmo (¡o al menos la mayor parte del tiempo!)? Aunque hay otros factores que influyen en la elección del trabajo, la cultura organizacional puede ser un importante indicador de "ajuste". Las culturas organizacionales difieren, al igual que los individuos. La capacidad de "interpretar" una cultura organizacional debería ayudarle a encontrar una que sea adecuada para usted. Si sus preferencias personales coinciden con una cultura organizacional, es más probable que encuentre satisfacción en su trabajo, será menos probable que renuncie y tendrá mayores probabilidades de obtener evaluaciones de desempeño positivas. La siguiente es una lista de cosas que usted puede hacer para "interpretar" una cultura:

*1. **Investigue sus antecedentes.** Revise el sitio web de la compañía. ¿Qué impresión le deja? ¿Se enlistan los valores corporativos? ¿La declaración de su misión? Busque noticias sobre la compañía, en especial evidencia de alta rotación o conmociones recientes en la administración. Busque indicios en historias de reportes anuales y otra bibliografía organizacional. Si le es posible consiga los nombres de antiguos empleados y hable con ellos. También podría hablar con miembros de asociaciones profesionales de comercio a las que pertenezcan los empleados de la compañía.*

*2. **Observe el entorno físico y los símbolos corporativos.** Preste atención a los logotipos, letreros, carteles, imágenes, fotografías, vestimenta, largo del pelo, grado de apertura entre oficinas y el acomodo y mobiliario en las mismas. ¿Dónde se estacionan los empleados? ¿En qué condiciones se encuentran el edificio y las oficinas? ¿Cómo luce la distribución de la oficina? ¿Qué actividades son alentadas o desalentadas por la disposición física de la oficina? ¿Qué dice todo esto de los valores organizacionales? ¿Se podría imaginar trabajando ahí y disfrutándolo?*

Objetivos de aprendizaje

HABILIDADES ADQUIRIDAS

3.1 ***Comparar*** *las acciones de los gerentes, según los enfoques omnipotente y simbólico.*

3.2 ***Describir*** *las restricciones y los desafíos que enfrentan los gerentes en el entorno externo actual.*

- ***Desarrolle sus habilidades*** para explorar el entorno y así poder prever e interpretar los cambios que ocurran.

3.3 ***Analizar*** *las características y la importancia de la cultura organizacional.*

- **Sepa cómo** interpretar y valorar una cultura organizacional.

3.4 ***Describir*** *la situación actual de la cultura organizacional.*

---

3. ¿Cómo describiría a la gente que conoce? *¿Son formales? ¿Casuales? ¿Serios? ¿Joviales? ¿Abiertos? ¿Limitados al proporcionar información? ¿Qué historias se repiten? ¿Usan bromas o anécdotas en la conversación? ¿Cómo se dirigen los empleados? ¿Qué dicen los títulos de los puestos de trabajo acerca de la organización? ¿Pareciera que la jerarquía de la organización es estricta o tolerante? ¿Qué indican estos aspectos sobre los valores de la organización?*

4. Revise el manual de recursos humanos de la organización (si le es posible). *¿Hay reglas y regulaciones formales? ¿Qué tan detalladas son? ¿Qué aspectos cubren? ¿Podría imaginarse trabajando dentro de estos parámetros?*

5. Haga preguntas sobre las personas que conozca. *Por ejemplo: ¿cuál es el historial de los gerentes sénior actuales? ¿Fueron promovidos desde dentro o contratados del exterior? ¿Qué hace la organización para preparar a los nuevos empleados? ¿Cómo se define o determina el éxito laboral? ¿Qué rituales son importantes y qué eventos se celebran? ¿Por qué? ¿Podría describir una decisión incorrecta y qué consecuencias trajo para quien tomó la decisión? ¿Podría describir una crisis o evento crítico que haya ocurrido recientemente en la organización y de qué manera respondió la alta gerencia? ¿Qué dice todo esto de los valores organizacionales?*

Cuando usted solicita un empleo, gran parte de la cultura organizacional está a la vista. ¡Aprenda qué señales debe observar y decida si el empleo es el adecuado para usted!

En este capítulo hablaremos de la cultura y de otros aspectos importantes del contexto administrativo. Examinaremos los desafíos presentes en el entorno externo y analizaremos las características de la cultura organizacional. Pero antes de centrar nuestra atención en esos temas, es necesario que conozcamos dos puntos de vista sobre qué tanto impacto tienen en realidad los gerentes sobre el éxito o fracaso de la organización.

EL GERENTE: ¿omnipotente o simbólico?

OA3.1

La baja repentina del precio de sus acciones y la incesante crítica de muchos analistas de Wall Street respecto del desempeño de la marca, provocaron una conmoción en los más altos niveles administrativos de PepsiCo. Dos de los gerentes de mayor rango de la unidad PepsiCo Américas Beverages de la compañía resultaron afectados. Uno de ellos fue reasignado a un puesto de menor responsabilidad y el otro "se retiró".[1] Este tipo de reacomodos de gerentes no son inusuales en el mundo corporativo, pero ¿a qué se deben?

¿Qué tanto impacto *tiene* lo que hacen los gerentes en el desempeño de una organización? Para la teoría de la administración y para la sociedad en general la opinión que prevalece es que los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso organizacional. Esta perspectiva se conoce como **visión omnipotente de la administración**. En contraste, otros han afirmado que buena parte del éxito o fracaso de las organizaciones se debe a factores externos que están más allá del control de los gerentes. Esta perspectiva se denomina **visión simbólica de la administración**. Revisemos cada uno de estos puntos de vista para tratar de determinar qué tanto reconocimiento o crítica merecen los gerentes por el desempeño de sus organizaciones.

visión omnipotente de la administración
Perspectiva según la cual los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización

visión simbólica de la administración
Perspectiva según la cual gran parte del éxito o fracaso de la organización se debe a factores externos que están más allá del control de los gerentes

La visión omnipotente

En el capítulo 1 destacamos lo importantes que son los gerentes para las organizaciones. Presumimos que las variaciones que se presentan en el desempeño organizacional son consecuencia de las decisiones que toman sus gerentes y de las acciones que ponen en práctica. Los gerentes competentes anticipan el cambio, aprovechan las oportunidades, corrigen un mal desempeño y dan dirección a sus organizaciones. Cuando las utilidades son buenas, los gerentes reciben el reconocimiento y son recompensados con bonos, acciones bursátiles y otras gratificaciones. Pero cuando las utilidades son bajas, es frecuente que los gerentes de más alto nivel sean despedidos, bajo el supuesto de que la "sangre nueva" mejorará los resultados. Por ejemplo, el director general de Twitter, Jack Dorsey, despidió al jefe de ingeniería, citando una "enérgica reformulación" por el estancamiento en el crecimiento de la compañía.[2] Desde la perspectiva de la visión omnipotente, alguien tiene que asumir la responsabilidad cuando las organizaciones muestran un mal desempeño, independientemente de cuáles sean las razones del mismo… y ese "alguien" es el gerente. Por supuesto, si las cosas van bien, los gerentes también son quienes reciben el reconocimiento, aun cuando hayan hecho muy poco por lograr resultados tan positivos.

Esta perspectiva omnipotente de los gerentes es consistente con la imagen estereotípica del ejecutivo de negocios que toma toda la operación en sus manos y es capaz de superar cualquier obstáculo que se interponga entre la organización y los objetivos a lograr. Y no es privativa de las organizaciones de negocios; también explica la rotación entre los entrenadores deportivos estudiantiles y profesionales, considerados "gerentes" de sus equipos. Cuando pierden más juegos de los que ganan, casi siempre terminan despedidos y reemplazados por otros entrenadores, en la creencia de que éstos corregirán el mal desempeño.

La visión simbólica

En los años 2000 el sitio de subastas en línea eBay era la imagen del éxito. El valor de las acciones de la compañía crecía rápidamente y a un ritmo saludable que satisfacía a los accionistas. Sin embargo, el interés en las subastas en línea ha caído en tiempos recientes, lo cual plantea una amenaza para la viabilidad a largo plazo de eBay. En un corto periodo, el valor de la acción de eBay cayó más de 80 por ciento. La compañía diversificó su portafolio al adquirir PayPal y por medio de la creación de servicios de diseño web para compañías. No obstante, eBay sigue luchando para mantenerse competitiva, en especial por el aumento en la competencia de empresas como Amazon.com. ¿La baja en el desempeño se debió a las decisiones y acciones de los gerentes o se debió a circunstancias externas ajenas a su control? La visión simbólica respaldaría la última.

La visión simbólica afirma que la capacidad de los gerentes para afectar los resultados que se dan en materia de desempeño está influida y limitada por factores externos.[3] Según esta perspectiva, es irracional suponer que los gerentes afectan el desempeño organizacional de forma determinante. Más bien el desempeño se ve afectado por factores sobre los que el gerente tiene muy poco control, como la economía, los clientes, las políticas gubernamentales, las acciones de la competencia, las condiciones de la industria y las decisiones tomadas por los gerentes que los precedieron.

Esta perspectiva se conoce como "simbólica" porque se basa en la creencia de que los gerentes son símbolos de control e influencia.[4] ¿De qué forma? Desarrollando planes, tomando deci-

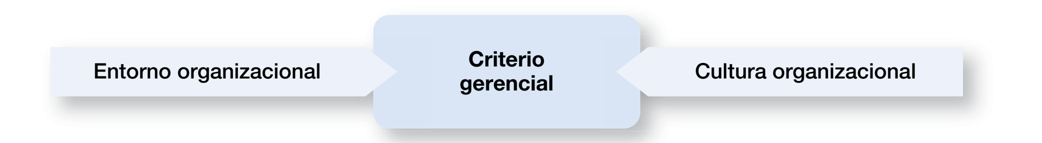


Figura 3-1
Restricciones en el criterio gerencial

siones y ejecutando otras actividades administrativas que dan sentido a situaciones inesperadas, confusas y ambiguas. No obstante, de acuerdo con esta visión, la influencia real de los gerentes en el éxito o fracaso organizacional es limitada.

Lo cierto es que los gerentes no son todopoderosos, pero tampoco están indefensos. Sin embargo, sus decisiones y sus acciones tienen limitantes. Como puede ver en la figura 3-1, las restricciones externas provienen del entorno en el que opera la organización y las restricciones internas son resultado de la cultura organizacional.

EL ENTORNO EXTERNO: restricciones y desafíos

OA3.2 La tecnología digital ha sacudido las industrias de todo tipo, desde la de servicios financieros y venta al detalle, hasta la del entretenimiento y la automotriz. Para incluir estos cambios, BMW adoptó una de las estrategias del repertorio de Apple y decidió reemplazar la manera anticuada en que hacía las cosas en sus concesionarias.[5] En lugar de las filas de autos, pancartas y los cubículos de exhibición, BMW ha implementado los "BMW Geniuses" con el fin de ayudar a los compradores a entender de mejor manera y demostrarles la compleja tecnología actual de los vehículos. Otros fabricantes de automóviles están haciendo cosas similares. Por ejemplo, General Motors ha trabajado con sus concesionarios instalando "centros de conexión" en salas de exhibición. Cualquiera que llegue a poner en duda el hecho de que el entorno externo ejerce un impacto sobre la administración, sólo tiene que examinar lo que ha ocurrido en la industria automotriz y en muchas otras industrias durante los últimos años.

El término **entorno externo** se refiere al conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización, y que afectan su desempeño. Como se observa en la figura 3-2, dicho conjunto incluye varios componentes distintos. El componente económico engloba factores como las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso, las fluctuaciones del mercado bursátil y las etapas del ciclo económico. El componente demográfico tiene que ver con las tendencias que se presentan en las características de la población como la edad, la raza, el género, el nivel educativo, la ubicación geográfica, el ingreso y la composición familiar. El componente político y legal tiene relación con las leyes federales, estatales y locales de cada país, así como con las legislaciones de otras naciones. Además, incluye las condiciones políticas y el nivel de estabilidad de un país. El componente sociocultural está conformado por factores sociales y culturales como los valores, las actitudes, las tendencias, las tradiciones, los estilos de vida, las creencias, los gustos y los patrones de comportamiento. El componente tecnológico se centra en las innovaciones científicas o industriales, mientras que el componente global abarca temas relativos a la globalización y la economía mundial. Aunque todos los componentes mencionados pueden imponer restricciones a las decisiones y acciones gerenciales, analizaremos con detalle a dos de ellos —el económico y el demográfico— observando cómo los cambios que ocurren en ellos limitan a los gerentes y sus organizaciones. Para cerrar la sección, examinaremos la incertidumbre del entorno y las relaciones con las instancias que tienen intereses en las empresas.

entorno externo
Conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan su desempeño



Figura 3-2
Componentes del entorno externo



Kiyoshi Kimura, el dueño de una cadena de restaurantes de sushi japonés, posa con un atún de aleta azul de 200 kilos que compró en una pescadería de Tokio, a un precio de $117 306. El aumento en los costos del atún de aleta azul y de otros pescados como ingredientes para la preparación de sushi es un factor económico volátil que enfrentan los restauranteros de sushi debido en parte a la creciente popularidad del sushi en todo el mundo y a la sobrepesca de algunos peces utilizados para su preparación.
Fuente: Tomohiro Ohsumi/Getty Images

El entorno económico

Como muchas empresas globales, Nestlé enfrenta costos cada vez más altos por los productos básicos.[6] El fabricante de artículos tan diversos como las barras de chocolate Crunch, el café Nescafé y el alimento para mascotas Purina, ha sufrido el incremento del precio del chocolate, por dar un ejemplo, casi un 30 por ciento en cinco años. En general, Nestlé gasta más de $30 000 millones al año en materia prima. Para tener una idea más clara de la dimensión de esa cifra, piense en esto: la empresa compra cada año más o menos 10 por ciento de los cultivos mundiales de café, 12 millones de toneladas métricas de leche y más de 300 000 toneladas de cacao. El incremento en costos también está afectando el costo del sushi. Una mayor demanda mundial del pescado y los tipos de cambio de Japón y Estados Unidos están afectando los precios.[7]

El costo de los productos básicos (materia prima) es tan sólo uno de los muchos factores económicos volátiles que enfrentan las organizaciones. Los gerentes deben estar conscientes del contexto económico para poder tomar las mejores decisiones para sus organizaciones.

LA ECONOMÍA GLOBAL Y EL CONTEXTO ECONÓMICO La crisis económica persistente —llamada la “gran recesión” por algunos analistas—, comenzó con problemas en los mercados hipotecarios de Estados Unidos, cuando algunos propietarios de inmuebles se vieron imposibilitados para cumplir el pago de sus deudas.[8] En poco tiempo el problema se extendió a las empresas debido a que los mercados crediticios se desplomaron. De pronto, los créditos para financiar las actividades comerciales dejaron de estar disponibles y, debido a la globalización, no tardó mucho para que la debacle económica se diseminara por todo el mundo. La lenta y frágil recuperación de las economías mundiales se ha mantenido como una restricción en las decisiones y acciones corporativas. Christine Lagarde, directora general del Fondo Monetario Internacional, mencionó que si bien la economía global parece estarse fortaleciendo, el crecimiento global sigue siendo muy lento.[9] Además, el Foro Económico Internacional identificó dos riesgos significativos que tendrán que enfrentar los líderes de negocios y legisladores durante la siguiente década: una grave disparidad en materia de ingresos y un desequilibrio fiscal crónico.[10] Demos un rápido vistazo al primero de estos riesgos, la desigualdad económica, toda vez que nos ofrece un ejemplo de cómo no únicamente las cifras económicas, sino también las actitudes sociales, pueden restringir el trabajo gerencial.

LA DESIGUALDAD ECONÓMICA Y EL CONTEXTO ECONÓMICO Siete de cada diez personas en el mundo viven con 10 dólares o menos por día.[11] Una encuesta realizada por Pew Research Center encontró que las mayorías en los 44 países en los que se llevó a cabo la encuesta creen que la brecha entre la gente rica y pobre es un “gran problema” y en 28 de los países, las mayorías creen que la brecha es un “problema muy grande”.[12] ¿A qué se debe que este hecho adquiriera tal relevancia? Después de todo, durante mucho tiempo la gente había mostrado admiración por quienes trabajan duro y se ven recompensados por su afán o por sus innovaciones. Y ciertamente las divergencias en materia de ingresos siempre han existido. En Estados Unidos, por ejemplo, la brecha entre las personas más ricas y el resto de la población ha sido una de las más grandes de las naciones desarrolladas. Durante los últimos 40 años, los ingresos percibidos por el 1 por ciento de las personas con mayores ingresos aumentaron 200 por ciento, mientras que el ingreso del 5 por ciento de personas con ingresos más bajos se incrementó solo 48 por ciento.[13] Sin embargo, nuestra aceptación de una disparidad de ingresos cada vez mayor puede estar disminuyendo.[14] En vista de que el crecimiento económico se ha detenido y de que la creencia popular de que cualquiera puede aprovechar las oportunidades para generar una alternativa decente de prosperar se ha desvanecido, el descontento social por el desequilibrio económico es mayor cada día. Lo importante es que los líderes empresariales necesitan reconocer que, en el contexto económico, las actitudes sociales también son capaces de crear restricciones para sus decisiones y para la manera en que administran sus negocios.[15]

El entorno demográfico

La demografía es destino. ¿Alguna vez ha escuchado esa frase? Se refiere a que el tamaño y características de la población de un país pueden tener un efecto significativo en lo que éste puede lograr y en prácticamente cualquier aspecto, incluyendo la política, la economía y la cultura. Esto debería hacer evidente la importancia del estudio de los aspectos demográficos. La edad es un factor de particular importancia, considerando que el entorno laboral tiene con frecuencia diferentes grupos de edad trabajando en conjunto.

Baby-boomers, generación Y, generación Z. Tal vez haya escuchado estos conceptos o leído acerca de ellos. Los investigadores de temas poblacionales los emplean para hacer referencia a tres de los grupos de edad más reconocibles de la población estadounidense.

Los *baby-boomers* son los individuos nacidos entre 1946 y 1964; se ha escrito mucho acerca de ellos porque son muy numerosos. Tan solo la cantidad de personas que constituye esa cohorte implica que han afectado significativamente todos los aspectos del entorno externo (desde el sistema educativo hasta las alternativas de entretenimiento y estilo de vida, pasando por el sistema de seguridad social y mucho más), conforme avanzan por las distintas etapas del ciclo de vida.

Por lo general, se considera que la generación Y (también llamada "generación del milenio" o milenials) está compuesta por los individuos nacidos entre 1978 y 1994. Siendo hijos de los *baby-boomers*, las personas que conforman este grupo de edad también son numerosas y han dejado su huella en las condiciones del entorno externo. La presencia de los miembros de la generación Y se deja sentir en el ámbito laboral, en aspectos tan diversos como la tecnología, los estilos de vestir y las actitudes hacia el trabajo.



La generación Y es un factor demográfico importante en Facebook, donde la mayoría de los empleados son menores de 40 años. La compañía valora la pasión y el espíritu pionero de sus jóvenes empleados, que aceptan los retos de desarrollar tecnología de vanguardia y de trabajar en un entorno vertiginoso, lleno de cambios y ambigüedades.
Fuente: Paul Sakuma/AP Images

Luego tenemos a la generación post-milenio, el grupo de edad más joven identificado, constituido básicamente por adolescentes y jóvenes estudiantes.[16] Algunos especialistas también lo han denominado iGeneración, en razón de que sus integrantes han crecido junto con la tecnología que personaliza todo en función del individuo.[17] Los expertos en temas poblacionales afirman que aún es muy pronto para determinar si los niños que asisten a la escuela primaria y más pequeños forman parte de este grupo demográfico, o si el mundo en que viven será tan diferente como para ameritar su inclusión en una cohorte demográfica distinta.[18] Aunque este grupo no ha sido "nombrado" oficialmente, algunos se están refiriendo a él como "Generación Z" o la "generación de la pantalla táctil".[19]

Las cohortes demográficas por edad son importantes para nuestro estudio de la administración porque, como comentamos antes, grandes cantidades de personas que se ubican en determinadas etapas del ciclo de vida pueden restringir las decisiones y las acciones de empresas, gobiernos, instituciones educativas y demás organizaciones. La demografía no se limita a examinar las estadísticas actuales, sino que también hace proyecciones a futuro. Por ejemplo, los análisis recientes en torno de las tasas de nacimiento nos indican que la vasta mayoría de los bebés nacidos a nivel mundial proceden de África y Asia.[20] He aquí un hecho interesante: India cuenta con una de las poblaciones más jóvenes del mundo y el número de indios de sexo masculino menores de 5 años es mayor que toda la población de Francia. Por otro lado, se ha pronosticado que para 2050

PERSPECTIVA DEL FUTURO — La fuerza laboral del mañana: más diversa que nunca

Dos de los cambios más grandes que se pueden observar en la conformación de la fuerza laboral estadounidense, son un incremento significativo de la población de raza hispana y una mayor presencia de ciudadanos de la tercera edad.

Los estadounidenses de origen hispano siguen constituyendo el segmento poblacional de más rápido crecimiento en Estados Unidos. En la actualidad representan 17 por ciento de la población, pero se prevé que esa cifra llegará a 20 por ciento en 2025. En la región sur de Estados Unidos estos porcentajes serán más altos. En ciudades como Los Ángeles, Phoenix, Tucson, El Paso y Miami, más de una tercera parte de la población será hispana. Estos porcentajes poblacionales de índole general se traducirán de forma equivalente a la fuerza laboral. Por lo tanto, la probabilidad de encontrar trabajadores en Estados Unidos cuya lengua materna sea el español será muy elevada.

También se espera que la proporción de personas en edad madura que participen en la fuerza laboral se incremente. Para el año 2025, la mayoría de los empleados en edad de jubilación continuarán trabajando. Hoy la gente vive más y disfruta de buena salud incluso después de los 70 años. Quienes disfrutan seguir activos en un empleo no tendrán por qué renunciar a ello. Por otro lado, también habrá personas de la tercera edad que sencillamente no puedan darse el lujo de retirarse, así que seguirán trabajando para evitar las presiones económicas. De hecho, en la más reciente recesión ocurrió precisamente eso. Personas que antes hubieran deseado poder dejar sus empleos de tiempo completo, ahora están felices de tener trabajo y conservarlo. Trate de visualizar un lugar de trabajo en el que es muy probable que usted también termine laborando con un buen número de compañeros de edad avanzada (más de 65 años). Sin embargo, cuando esos individuos *decidan* jubilarse, muchas organizaciones podrían enfrentar un desequilibrio al perder el conocimiento institucional, las habilidades de comunicación y el profesionalismo que esos trabajadores desarrollaron a lo largo de años de experiencia laboral.

Una vez más, estos dos cambios demográficos presagian un centro de trabajo en el que, ya sea como gerente o como empleado, usted tendrá que interactuar con personas que quizá no piensen, actúen ni hagan las cosas como usted.

HABLE AL RESPECTO 1: ¿Por qué es importante que los gerentes estén al tanto de los cambios demográficos?

HABLE AL RESPECTO 2: ¿Qué podrían hacer los gerentes para mantenerse al tanto de los cambios demográficos?

China contará con más habitantes mayores de 65 años que la totalidad del resto del mundo y la mayor esperanza de vida del mundo (88.1 años).[21] Considere el impacto que tendrán esas tendencias demográficas en las organizaciones del futuro y en sus gerentes.

Cómo afecta el entorno externo a los gerentes

Saber *cuáles* son los distintos componentes que conforman el entorno externo y examinar ciertos aspectos del mismo son actividades importantes para los gerentes. No obstante, comprender *cómo* se ven afectados los gerentes por dicho entorno reviste igual importancia. A continuación, comentaremos tres de las formas en que el entorno restringe y desafía a los gerentes: primero, por medio de su impacto sobre los puestos de trabajo y el empleo; luego, por la incertidumbre que impera en el ambiente; y, por último, por las diversas relaciones que existen entre los participantes de la organización y las comunidades.

PUESTOS DE TRABAJO Y EMPLEO A medida que cualquiera o todas las condiciones del entorno (económicas, demográficas, tecnológicas, de la globalización, etcétera) cambian, una de las restricciones más poderosas que enfrentan los gerentes es el impacto que dicha transformación ejerce sobre los puestos de trabajo y el empleo, tanto en las buenas como en las malas condiciones. El nivel de influencia de esta restricción resultó dolorosamente evidente durante la reciente recesión global, cuando millones de empleos desaparecieron y las tasas de desempleo alcanzaron niveles que no se habían visto en muchos años. Las empresas han reestablecido los puestos de trabajo con lentitud, provocando que las cosas sean más difíciles para quienes buscan trabajo.[22] Años más tarde, también hay evidencia de que las compañías están volviendo a recortar gastos e implementando numerosos despidos. Por ejemplo, Yahoo Inc. y algunas otras grandes compañías anunciaron el despido de un total de aproximadamente 14 000 trabajadores.[23] Muchos individuos graduados de universidades han sufrido para encontrar un empleo o han terminado aceptando trabajos que no requieren de un título universitario.[24] Otros países están enfrentando una situación similar. Si bien tales reajustes no son necesariamente negativos en sí mismos, imponen retos a los gerentes, ya que ellos son quienes deben equilibrar la demanda de empleos y contar con el

en la PRÁCTICA

El contexto:

David García ocupa el puesto de gerente administrativo en una pequeña empresa de consultoría y continúa enfrentando retos para seleccionar el personal. David debe reclutar y contratar al número correcto de consultores con el fin de estar preparados para próximos proyectos. La economía parece ir por el camino correcto y la base de clientes de la compañía está en crecimiento. David quiere asegurarse de que la empresa pueda continuar contratando el número correcto de trabajadores para cubrir las necesidades futuras de negocio.



Fuente: Kelly Nelson

Kelly Nelson
Gerente de desarrollo y capacitación organizacional

¿Cómo podría David mantenerse informado sobre el impacto que tendrá el entorno externo en su negocio?

La capacidad de comprender y de anticiparse a los cambios en el entorno externo es un factor clave que afecta la capacidad del líder de un negocio para influir en el éxito de una compañía y para planear los niveles estratégicos de la fuerza laboral. Contar con una red diversa podría ayudar a que el líder del negocio se mantenga al tanto de los retos y oportunidades venideros. Una manera de desarrollar una red diversa consiste en estar conectado con los clientes, con los competidores y con otros profesionales de la industria a través de reuniones industriales y eventos comunitarios. Además, existen otros métodos más formales, como la investigación de mercados o la planeación de escenarios, los cuales representan acciones proactivas que permiten a los negocios estar preparados para adaptarse con rapidez ante los cambios externos que ocurran en el entorno.

personal apropiado, con las habilidades correctas y en cantidades suficientes para llevar a cabo las labores de la organización.

No sólo los cambios en las condiciones externas afectan el tipo de empleos disponibles, sino también la manera en que se crean y se administran. Por ejemplo, muchos empleadores utilizan arreglos de trabajo flexibles para satisfacer la demanda de producción de empleos.[25] Por ejemplo, ciertas tareas podrían ser ejecutadas por trabajadores independientes contratados expresamente para responder a una necesidad específica, por empleados temporales que trabajen tiempo completo pero sin contar con un contrato de largo plazo, o por individuos que comparten un mismo puesto. Tenga en cuenta que tales condiciones laborales han surgido como una respuesta a las restricciones impuestas por el entorno externo. Como gerente, usted necesitará reconocer la forma en que estos arreglos laborales afectan su forma de planear, organizar, dirigir y controlar. El uso de los arreglos de trabajo flexibles se ha vuelto tan común y está tan vinculado con la ejecución del trabajo en las organizaciones, que también será motivo de análisis en capítulos posteriores.

EVALUACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO Otra restricción impuesta por los entornos externos es la magnitud de la incertidumbre presente en ellos, y la cual puede afectar los resultados de la organización. La **incertidumbre del entorno** se refiere al grado de cambio y complejidad característicos del entorno organizacional. La matriz de la figura 3-3 muestra ambos aspectos.

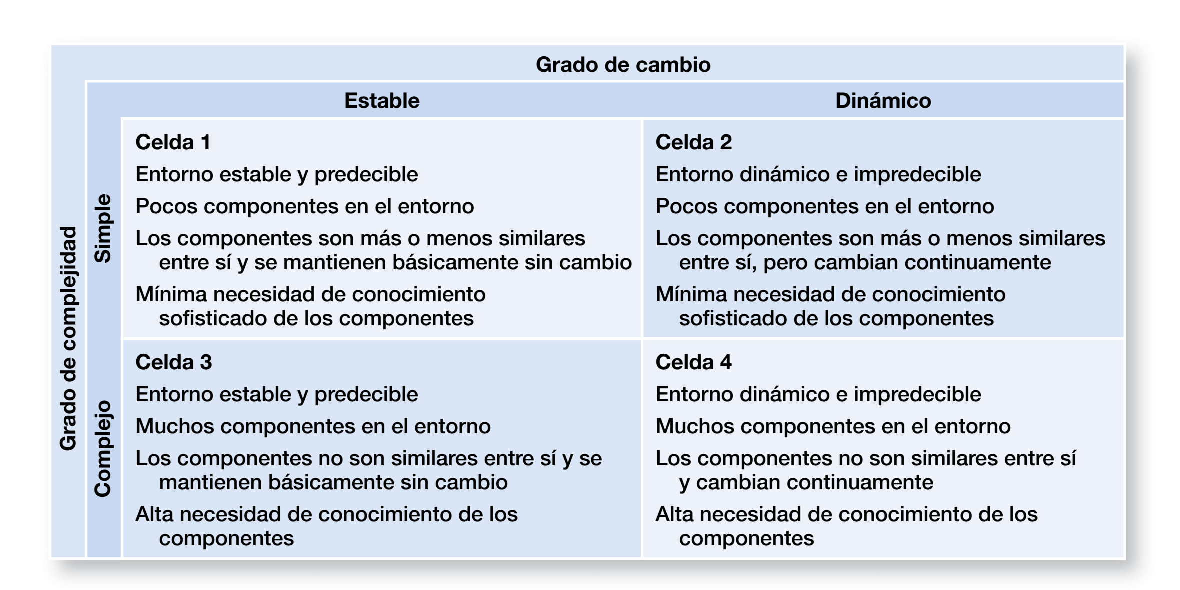
incertidumbre del entorno
Grado de cambio y complejidad en un entorno organizacional

La primera dimensión de la incertidumbre es el grado de cambio. Si los componentes del entorno de la organización se modifican frecuentemente, entonces dicho entorno es *dinámico*; si el cambio es mínimo, se trata de un entorno *estable*. Un entorno estable podría ser aquel en que no hay nuevos competidores, en el que los competidores introducen pocas innovaciones tecnológicas, donde hay poca actividad de grupos de presión que pudieran influir en la organización, etcétera. Por ejemplo, Zippo Manufacturing, empresa mejor conocida por fabricar los encendedores Zippo, enfrenta un entorno relativamente estable, con pocos competidores y cambios tecnológicos muy ocasionales. La principal preocupación externa para esta compañía sería, probablemente, la disminución del número de fumadores; aunque sus encendedores tienen otros usos y los mercados globales siguen siendo atractivos. Otra preocupación es el uso de los cigarrillos electrónicos, los cuales usan baterías de litio en vez de fuego. En contraste, la industria de la música grabada enfrenta un entorno dinámico (muy impredecible y con altos niveles de incertidumbre). Los formatos digitales y los sitios para descarga de música han trastocado por completo la industria, lo cual ha generado mucha incertidumbre. Asimismo, en la actualidad los servicios de *streaming* de música como Spotify y Pandora han agregado incertidumbre a la ecuación.

¿Si el cambio es predecible, se le considera dinámico? No. Piense en las tiendas departamentales que suelen realizar entre una cuarta y una tercera parte de sus ventas en noviembre y diciembre. El declive que se presenta entre diciembre y enero es significativo. No obstante, como el cambio es predecible, el entorno no puede considerarse dinámico. Cuando hablamos del grado de cambio nos referimos a transformaciones impredecibles. Si el cambio puede pronosticarse con precisión, no representa un motivo de incertidumbre para los gerentes.

La otra dimensión de la incertidumbre describe el grado de **complejidad del entorno**, la cual tiene que ver con el número de componentes que conforman el entorno de la organización y con el nivel de conocimiento que tiene acerca de los mismos.

complejidad del entorno
Número de componentes en el entorno de una organización y el nivel de conocimiento que tiene la organización acerca de los mismos



Grado de complejidad	Grado de cambio: Estable	Grado de cambio: Dinámico
Simple	**Celda 1** Entorno estable y predecible Pocos componentes en el entorno Los componentes son más o menos similares entre sí y se mantienen básicamente sin cambio Mínima necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes	**Celda 2** Entorno dinámico e impredecible Pocos componentes en el entorno Los componentes son más o menos similares entre sí, pero cambian continuamente Mínima necesidad de conocimiento sofisticado de los componentes
Complejo	**Celda 3** Entorno estable y predecible Muchos componentes en el entorno Los componentes no son similares entre sí y se mantienen básicamente sin cambio Alta necesidad de conocimiento de los componentes	**Celda 4** Entorno dinámico e impredecible Muchos componentes en el entorno Los componentes no son similares entre sí y cambian continuamente Alta necesidad de conocimiento de los componentes

Figura 3-3
Matriz de incertidumbre del entorno

El líder hace la DIFERENCIA


Fuente: Newscom

*PepsiCo ha experimentado un crecimiento continuo durante los nueve años en que **Indra Nooyi** ha trabajado como directora general. Tan sólo el año pasado reportó un incremento de 4 por ciento en ingresos orgánicos.[26] Bajo la dirección de Nooyi, PepsiCo se enfoca en los cambios de su entorno exterior, incluyendo una población de clientes más preocupados por su salud. Cuando Nooyi aceptó el puesto de directora general, los productos principales eran las bebidas gaseosas y las papas fritas, la comida chatarra por excelencia. Nooyi insistió en adoptar una visión de largo plazo para la compañía y creó tres categorías de productos con el fin de permitir a la organización conservar su enfoque histórico y al mismo tiempo proporcionar opciones más saludables. Ahora la línea de productos "fun for you" incluye sus tradicionales bebidas gaseosas y papas fritas. Los productos "better for you" incluyen versiones más saludables de esos productos, mientras que los artículos "good for you" son opciones saludables como avena y jugo de naranja. El liderazgo de Nooyi fue clave para el cambio a estas nuevas ofertas de productos. Por ejemplo, ella contrató un jefe de diseño para usar pensamiento de diseño y explorar la experiencia que tienen los usuarios con los productos de PepsiCo e impulsar el desarrollo de nuevos artículos. Nooyi cree en una ejecución perfecta, y con frecuencia se enfoca en los pequeños detalles. Ella hace muchas preguntas y visita un mercado cada semana para observar los productos de la compañía en los anaqueles y también los artículos de la competencia. Además, ella los observa no sólo como directora general, sino como madre, lo que le permite tomar en cuenta la perspectiva del cliente. Nooyi toma nota de pequeños detalles, como productos mal exhibidos en los anaqueles, y espera que los problemas se solucionen de inmediato. Además de ser un líder exigente, a Nooyi la describen como una persona sofisticada, ingeniosa, cálida y leal. Su habilidad para adoptar una visión de largo plazo y modificar la estrategia de la compañía en respuesta al entorno externo en constante cambio, aunada a su estilo de administración efectivo, le han asegurado su octavo año en la lista de las mujeres más poderosas de* Fortune*, ocupando el segundo lugar en 2015.* ¿Qué puede aprender de esta líder que hace la diferencia?

Una organización que tiene pocos competidores, clientes, proveedores, instancias gubernamentales, etcétera, enfrenta un entorno menos complejo e incierto. Las organizaciones afrontan la complejidad del entorno de diversas formas. Por ejemplo, Hasbro Toy Company optó por simplificar su entorno mediante la adquisición de muchos de sus competidores.

La complejidad se mide también en términos del conocimiento que necesita tener la organización acerca de su entorno. Por ejemplo, los gerentes de Pinterest deben conocer muy a fondo las operaciones de su proveedor de servicio de Internet si quieren que sus sitios Web estén siempre disponibles y sean confiables y seguros para sus clientes. Por otro lado, los gerentes de una librería universitaria no requieren conocimientos muy sofisticados sobre sus proveedores.

¿Cómo influye el concepto de incertidumbre del entorno a los gerentes? Veamos una vez más la figura 3-3; cada una de las cuatro celdas representa distintas combinaciones del nivel de complejidad y el grado de cambio. La celda 1 (entorno estable y sencillo) representa el nivel más bajo de incertidumbre del entorno, mientras que la celda 4 (entorno dinámico y complejo) es el nivel más alto. No es de sorprender que los gerentes tengan mayor influencia en los resultados organizacionales que se dan en los entornos de la celda 1 y menor influencia en los que se presentan en los entornos de la celda 4. Dado que la incertidumbre es una amenaza para la efectividad de la organización, los gerentes intentan minimizarla. De poder elegir, preferirían operar en entornos lo menos inciertos posible. Sin embargo, rara vez tienen control al respecto. Además, la mayoría de las industrias enfrentan el cambio más dinámico en la naturaleza del entorno externo, lo que provoca que éste sea más incierto.

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES DE LOS PARTICIPANTES ¿Qué hace que YouTube sea un distribuidor de medios cada vez más popular? En YouTube hay millones de videos disponibles para entretenimiento y educación, así como un espacio para la crítica social. Cualquier persona puede hacer un video y subirlo al sitio de YouTube para que los demás lo disfruten. Un factor de su éxito es la formación de relaciones con sus diversos participantes: espectadores, celebridades y protagonistas de *reality shows*, grupos de servicio público y otros. La esencia de las relaciones de los participantes es otra de las formas en que el entorno influye en los gerentes. La naturaleza de las relaciones con los grupos de interés es otra de las formas en que el entorno influye en los gerentes. Mientras más evidentes y seguras sean dichas relaciones, mayor influencia tendrán los gerentes en los resultados de sus organizaciones.

participantes
Cualesquiera instancias en el entorno de la organización que se vean afectadas por sus decisiones y acciones

Los **participantes** son cualesquiera instancias del entorno de la organización que se ven afectadas por sus decisiones y acciones. Estos grupos tienen algún interés en la organización o están muy influenciados por lo que ésta hace. A su vez, esos grupos pueden influir en la organización. Por ejemplo, piense en los grupos que podrían verse afectados por las decisiones y acciones de Starbucks: productores de café, empleados, competidores en el mercado de café de especialidad, comunidades locales y otros. A su vez, algunos de esos participantes podrían influir en las decisiones y las acciones de los gerentes de Starbucks. Hoy en día, la idea de que las organizaciones cuentan con diversos participantes es ampliamente aceptada, tanto por los gerentes en activo como por los académicos de la administración.[27]



Figura 3-4
Participantes en la organización

La figura 3-4 identifica algunos de los participantes más comunes en una organización. Observe que están incluidos tanto participantes internos como externos. ¿Por qué? Porque ambos pueden afectar las actividades de la organización y su forma de operar. Por ejemplo, la ley Dodd-Frank exige que muchas compañías estadounidenses reporten la remuneración de sus ejecutivos en fuentes públicas, y de una manera que sea fácil de comprender por el público general. ¿Cómo podría afectar esta información a los participantes?

¿Por qué los gerentes deberían siquiera interesarse en administrar sus relaciones con los participantes?[28] Porque hacerlo puede derivar en resultados deseables para la organización, como una mejor capacidad para predecir los cambios del entorno, innovaciones más exitosas, una mayor confianza entre los participantes y más flexibilidad para reducir el impacto del cambio. Sin embargo, ¿afecta el desempeño organizacional? ¡La respuesta es sí! Los investigadores de la administración que analizan este tema han descubierto que, al tomar decisiones, los gerentes de empresas de alto desempeño tienden a considerar los intereses de todos los grupos que tienen participación en ellas.[29]

Otra razón por la que es importante administrar las relaciones con los participantes externos radica en que es lo "correcto". En vista de que la organización depende de estos grupos externos como fuente de sus insumos (recursos) y destino de su producción (bienes y servicios), los gerentes necesitan tomar en cuenta sus intereses al tomar decisiones. Analizaremos este tema con más detalle en el capítulo dedicado a la responsabilidad social corporativa.



- 84 por ciento de los gerentes cree que la cultura es fundamental para el éxito del negocio.
- 35 por ciento piensa que la cultura de su compañía está administrada de manera efectiva.[30]

CULTURA ORGANIZACIONAL: restricciones y desafíos

OA3.3 Cada uno de nosotros posee una personalidad única, es decir, rasgos y características particulares que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Cuando decimos que alguien es cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo, describimos sus rasgos de personalidad. Las organizaciones también tienen personalidad, a la cual llamamos *cultura*. Y esa cultura influye en la manera en que los empleados actúan e interactúan con los demás. La cultura de una organización puede hacer sentir a los empleados incluidos, empoderados y apoyados, o puede tener el efecto opuesto. Dado que la cultura puede ser poderosa, es importante que los gerentes le presenten atención.

¿Qué es la cultura organizacional?

W. L. Gore & Associates, empresa conocida por sus telas innovadoras y de alta calidad que se utilizan para la fabricación de ropa para actividades al aire libre y otros productos, conoce la importancia de la cultura organizacional. Desde su fundación en 1958, Gore ha utilizado equipos de trabajo en una estructura organizacional flexible y no jerárquica para desarrollar sus productos de vanguardia. Los empleados (o asociados) de Gore están comprometidos con cuatro principios básicos establecidos por el fundador de la empresa, Bill Gore: 1. trato equitativo para todos aquellos con quien se tenga contacto; 2. libertad para motivar, ayudar y permitir que los demás

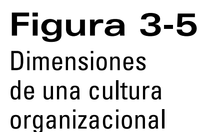
asociados incrementen sus conocimientos, sus habilidades y el alcance de su responsabilidad; 3. capacidad para formular compromisos propios y apegarse a ellos; y 4. consultar siempre a otros asociados antes de tomar medidas que pudieran afectar la reputación de la compañía. Tras visitar la organización, un analista comentó que uno de los asociados le había dicho: "Si me atreviera a dar una orden a algún compañero de trabajo, él nunca volvería a colaborar conmigo". Esto ilustra el tipo de cultura independiente y orientada a la gente que Bill Gore deseaba. Y funciona muy bien para la compañía, ya que cada año le ha ganado un lugar en la lista anual de las "100 mejores empresas para trabajar" de *Fortune* desde que la lista empezó a elaborarse en 1998.

cultura organizacional
Valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, que influyen en la manera en que éstos actúan y que distinguen a la organización las demás

La **cultura organizacional** se describe como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, que influyen en la manera en que actúan y que distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos evolucionan con el paso del tiempo y determinan en gran medida sus usos y costumbres.[31]

Nuestra definición de cultura implica tres cosas. En primer lugar, la cultura es una *percepción*; es invisible e intangible, pero los empleados la perciben con base en lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar, la cultura organizacional es *descriptiva*. Tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y con cómo lo describen, más allá de que les guste o no. Por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto nos referimos al hablar de una cultura *compartida*.

Las investigaciones sugieren que siete dimensiones capturan la esencia de la cultura organizacional.[32] Estas dimensiones (descritas en la figura 3-5) se clasifican en distintos rangos que van de bajo a alto. Cuando la dimensión en cuestión no es muy típica de la cultura, el rango es bajo; cuando es muy característica de la cultura, el rango es alto. Describir una organización a partir de estas siete dimensiones nos permite vislumbrar cómo está conformada su cultura. En muchas organizaciones se hace mayor énfasis en una de las dimensiones, la cual conforma de manera esencial su personalidad y la forma en que trabajan sus miembros. Por ejemplo, Tesla Motors se enfoca en la innovación de productos (innovación y toma de riesgos). Su innovación ha llevado a la creación de baterías que permiten a sus automóviles viajar con una carga distancias más largas de lo que lo hace la mayoría de los demás fabricantes. En contraste, Southwest Airlines ha colocado a los empleados en la parte central de su cultura (orientación hacia la gente). La figura 3-6 describe la manera en que las dimensiones pueden generar culturas significativamente distintas.

Figura 3-5

Dimensiones de una cultura organizacional

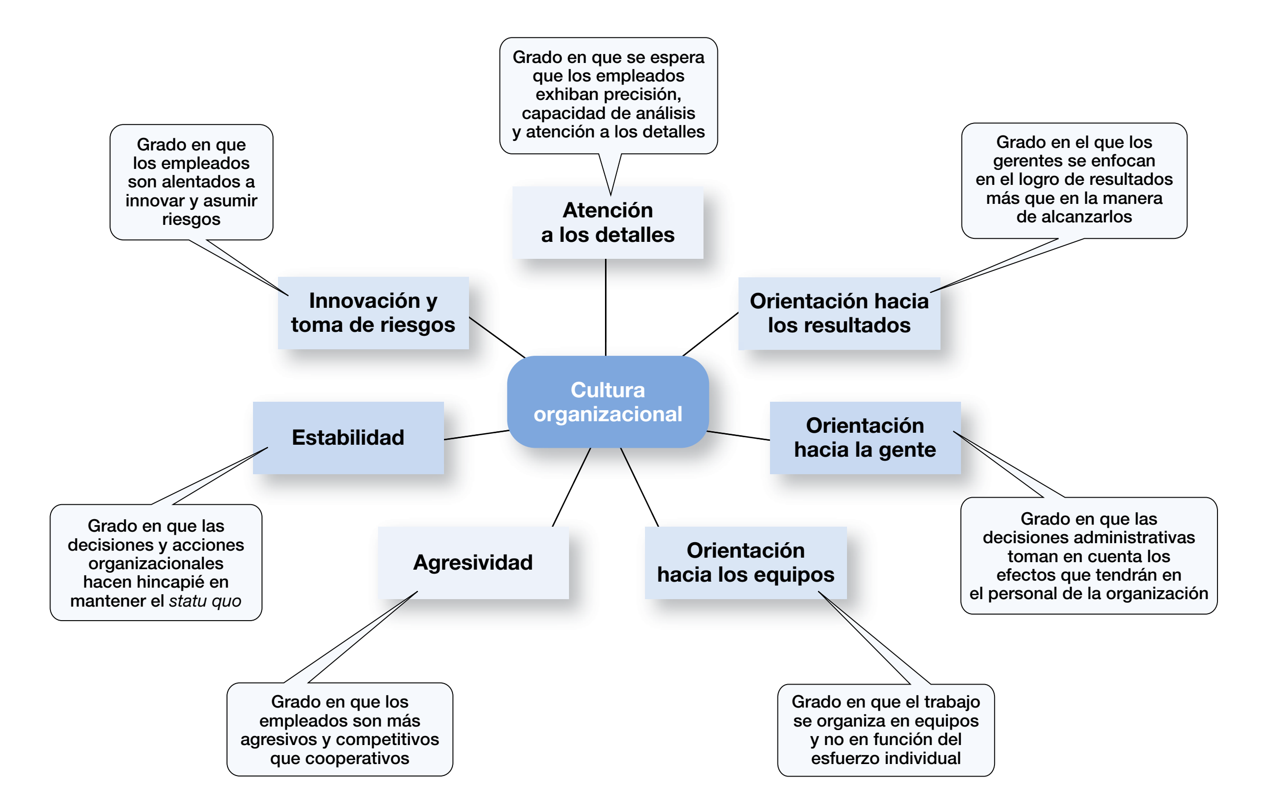
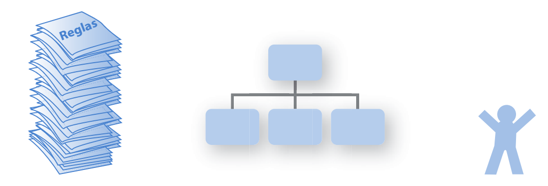


Figura 3-6
Comparación entre culturas organizacionales

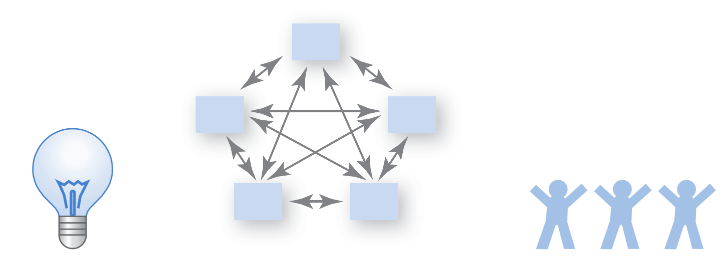
Organización A



Esta organización es una empresa de manufactura. Se espera que los gerentes documenten íntegramente todas las decisiones, y los "buenos gerentes" son aquellos capaces de ofrecer datos detallados que sustenten sus recomendaciones. Las decisiones creativas que pudieran implicar un cambio significativo o un riesgo importante son desalentadas. Como los responsables de los proyectos fallidos son criticados y penalizados abiertamente, los gerentes evitan implementar ideas que se desvíen mucho de la norma. Como afirma uno de los gerentes de nivel más bajo utilizando una frase habitual en la compañía: "Si no está descompuesto, no lo arregles".
En esta empresa se exige que los empleados sigan reglas y lineamientos muy detallados. Los gerentes supervisan muy de cerca a los trabajadores para asegurarse de que no haya desviaciones. A la dirección le interesa lograr un alto nivel de productividad, sin importar el impacto que ello tenga en el espíritu del personal o en su tasa de rotación.

Las actividades laborales están diseñadas en función de los individuos. Existen departamentos y líneas de autoridad bien definidos y se espera que los empleados tengan el menor contacto formal con gente que pertenezca a otra área funcional o a una línea de mando distinta. Tanto las evaluaciones de desempeño como las recompensas hacen hincapié en el esfuerzo individual, pero casi siempre la antigüedad es el principal factor a tomar en cuenta en la determinación de aumentos de sueldo y ascensos.

Organización B



Esta organización también es una empresa de manufactura. En ella, sin embargo, la dirección estimula y recompensa el cambio y la toma de riesgos. Las decisiones basadas en la intuición son tan valoradas como aquellas que se fundamentan en la reflexión. A la dirección le enorgullece su historial de experimentación con nuevas tecnologías y el éxito que ha tenido al introducir productos innovadores con cierta regularidad. Si un gerente o algún empleado tienen una buena idea, se les alienta a "ponerla en acción"; los fracasos son considerados "experiencias de aprendizaje". La compañía se precia de operar en función del mercado y de responder rápidamente a las necesidades cambiantes de sus clientes.

Los empleados deben seguir pocas reglas, con escasa supervisión, porque la dirección cree que sus empleados son confiables y dedicados. A los directivos les interesa lograr altos niveles de productividad, pero consideran que éstos son consecuencia de tratar adecuadamente a su personal. La empresa está orgullosa de su reputación de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades laborales están diseñadas para equipos de trabajo, y los miembros son alentados a interactuar con el personal de cualquier otra área funcional de la empresa y de todos los niveles de autoridad. Los empleados hablan positivamente de la competencia que existe entre los equipos. Tanto éstos como los individuos tienen metas, y los bonos por desempeño se basan en el logro de resultados. Los empleados gozan de bastante autonomía al elegir los medios que les permitirán alcanzar los objetivos.

Culturas fuertes

culturas fuertes
Culturas organizacionales en las que los valores fundamentales están muy arraigados y son compartidos por muchos

Todas las organizaciones tienen una cultura, pero no todas las culturas influyen de igual manera en el comportamiento y las acciones de los empleados. Las **culturas fuertes** —esto es, aquellas con valores fundamentales muy arraigados y compartidos por muchos— ejercen mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. (En la figura 3-7 se comparan las culturas fuertes con las débiles). Mientras mayor sea la aceptación de los empleados de los valores fundamentales de la empresa, más fuerte es la cultura organizacional. La mayoría de las organizaciones tienen culturas que van de moderadas a fuertes; esto significa que hay un acuerdo más o menos generalizado sobre qué es importante, qué define el comportamiento "correcto" de los empleados, qué se requiere para sobresalir, etcétera. Mientras más fuerza adquiere la cultura, mayor influencia tendrá en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.[33] Recreational Equipment, Inc. (REI) es un ejemplo de una compañía con una cultura fuerte. La empresa diseña y vende ropa y accesorios para las actividades al aire libre, y su administración ha establecido una fuerte cultura basada en la idea de que sus empleados le dan "vida a su propósito" y atribuye el éxito a sus trabajadores.[34] El compromiso de la compañía con la aventura al aire libre atrae a empleados orientados a actividades al aire libre que tienen habilidades para relacionarse con los clientes. La administración da a los empleados la oportunidad de presentar una propuesta para la "concesión de un reto" y apoyar una desafiante aventura personal al aire libre (por ejemplo, una excursión). Los empleados reciben incluso dos días ("Yay Days") pagados un par de veces al año para disfrutar una actividad al aire libre o contribuir a una causa de cuidado ambiental. Además, la compañía sostiene reuniones plenarias que ayudan a la administración a mantenerse al corriente de los asuntos dentro del lugar de trabajo, facultando a los empleados para ayudar a la compañía a cumplir exitosamente los objetivos de negocio.[35]



La fuerte cultura de innovación de productos de Apple y su atento servicio al cliente reflejan los valores fundamentales de su visionario cofundador Steve Jobs. Jobs inculcó esos valores en todos los empleados, desde los altos directivos hasta los vendedores, incluyendo a la empleada del Genius Bar, que se observa en la fotografía capacitando a un cliente en la Apple Store en Manhattan. *Fuente: Melanie Stetson Freeman/The Christian Science Monitor/AP Images*

¿Por qué es importante contar con una cultura fuerte? Por un lado, las organizaciones con culturas fuertes tienen empleados más leales que aquellas que se caracterizan por una cultura débil.[36] Wehuns Tan, director general de Wishabi, una compañía canadiense de tecnología, afirma que "la cultura es contagiosa, es viral y es primordial para acelerar tu negocio".[37] Además, las investigaciones sugieren que las culturas fuertes tienen relación con un buen desempeño organizacional,[38] y es fácil comprender por qué. Después de todo, si los valores son claros y la mayoría los acepta, los empleados saben qué se supone que deben hacer y qué se espera de ellos, lo cual les permite

Figura 3-7
Culturas fuertes y culturas débiles

Culturas fuertes	Culturas débiles
Valores compartidos por muchos	Los valores compartidos por unas cuantas personas, casi siempre integrantes de la alta dirección
La cultura transmite mensajes consistentes sobre aquello que es importante	La cultura transmite mensajes contradictorios sobre aquello que es importante
La mayoría de los empleados pueden narrar historias acerca de la compañía y de sus héroes	Los empleados tienen conocimientos muy limitados de la historia o los héroes de la compañía
Los empleados se identifican profundamente con la cultura organizacional	Los empleados se identifican muy poco con la cultura organizacional
Existe una sólida conexión entre las conductas y los valores compartidos	Hay poca relación entre los valores compartidos y las conductas

actuar rápidamente para dar solución a los problemas.[39] Sin embargo, la desventaja es que una cultura fuerte también podría impedir que los empleados pongan a prueba nuevos enfoques, sobre todo cuando las condiciones cambian con rapidez.[40]

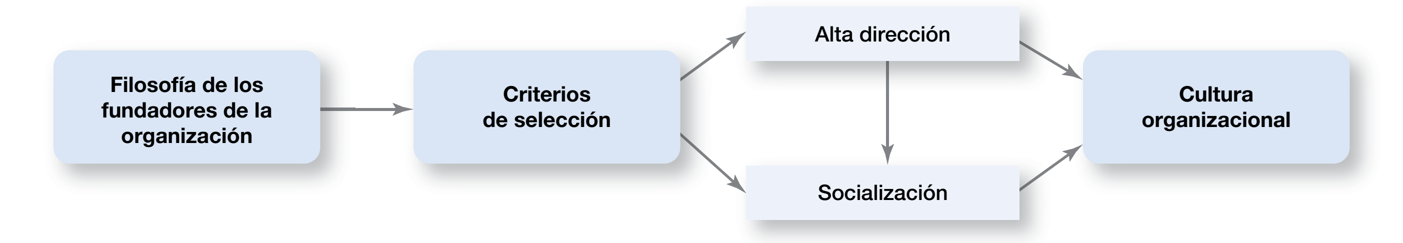
Orígenes y destinos de la cultura organizacional

La figura 3-8 ilustra cómo se establece y mantiene la cultura organizacional. Los orígenes de la cultura suelen hallarse en la visión de los fundadores de la empresa. Por ejemplo, como se describió antes, la cultura organizacional de W. L. Gore refleja los valores de su fundador, Bill Gore. Los fundadores de la empresa no están restringidos por costumbres o modelos previos, así que pueden establecer los primeros rasgos culturales mediante la articulación de su visión de cómo desean que llegue a ser la empresa. Además, las nuevas organizaciones pequeñas pueden inculcar con mayor facilidad esa visión a todos los miembros.

Sin embargo, una vez que la cultura se ha establecido, existen ciertas prácticas organizacionales que contribuyen a mantenerla. Por ejemplo, durante el proceso de selección de empleados, los gerentes acostumbran juzgar a los candidatos no sólo en función de los requerimientos del puesto, sino también dependiendo de qué tan bien podrían ajustarse a la organización.[41] Al mismo tiempo, los candidatos buscan información sobre la empresa para determinar si podrían sentirse cómodos con lo que ven.

Las acciones de los gerentes de más alto nivel también tienen un fuerte impacto en la cultura de la organización. Por ejemplo, el director general de CarMax, Tom Folliard, fue un miembro clave del equipo que desarrolló y puso en marcha CarMax. Dado que fue uno de los desarrolladores originales de la cultura fuerte y única de la compañía, Folliard se concentra en escuchar; visita numerosas tiendas cada año, relacionándose con los asociados, respondiendo preguntas y pidiendo retroalimentación. ¿Esto funciona? ¡Claro que sí! CarMax se ha convertido en el detallista de autos usados más grande de Estados Unidos al mantener contentos a sus empleados, lo cual le permite tener clientes satisfechos.[42] La compañía ha estado en la lista de las "100 mejores empresas para trabajar" de *Fortune* desde 2006. Los altos directivos establecen las normas que se filtran a toda la organización a través de lo que dicen y hacen, y esto puede generar un efecto positivo en el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, el director general de Gravity, Dan Price, incrementó el salario mínimo de su empresa a $70 000 anuales y ha recortado su salario de un millón de dólares para financiar esos incrementos. Price dijo que "La mayoría de la gente vive al día. ¿Cómo es posible que yo necesite de 10 años de gastos de manutención y ustedes no?"[43] Desde que tomó esa decisión, el desempeño financiero de Gravity se disparó. Sin embargo, como hemos visto en diversos escándalos éticos corporativos, las conductas de los altos directivos también pueden producir resultados no deseados. Tan sólo hay que ver el caso de Volkswagen. En 2015, surgió evidencia que reveló que la compañía había creado un dispositivo para disminuir de manera intencional los derivados dañinos de sus motores diésel durante las pruebas de emisiones.

Figura 3-8
Establecimiento y mantenimiento de la cultura



en la PRÁCTICA


Fuente: Alfonso Marrese

Alfonso Marrese
Ejecutivo de ventas al detalle

El contexto:

Paulo, gerente de una agencia de comunicación en la web, acaba de descubrir cuán frustrante puede resultar la contratación de empleados. Los tres últimos que contrató han tenido dificultades para adaptarse con los otros 12 empleados. Por ejemplo, uno de ellos, que ahora tiene ya seis meses trabajando para la empresa, se rehúsa a colaborar con el resto de los miembros de su equipo de trabajo cuando se acerca una fecha límite. Además, se niega a comunicar sus opiniones en las juntas del equipo y deja que todos los demás tomen las decisiones. También han surgido problemas con su vestimenta. "No espero que se 'vistan elegante' ni que usen corbata, pero venir al trabajo en pantalones cortos deshilachados y sandalias es demasiado informal. ¿Por qué esta gente no 'entiende'?"

¿Qué consejo sobre la cultura organizacional le daría a Paulo?

Durante el proceso de entrevista, el personal de recursos humanos debe comunicar con toda claridad cuáles son los valores de la compañía y su forma de trabajo en equipo para alcanzar las metas. Tal vez sea útil realizar una segunda entrevista con un gerente sénior para evaluar si el candidato puede encajar en el grupo, dependiendo del nivel o puesto al que se esté postulado el candidato. Durante el proceso de la entrevista, se debe explicar al candidato el código de vestimenta, las políticas y los procedimientos. El gerente debería proporcionar retroalimentación sobre su desempeño al nuevo empleado durante la primera semana o las primeras dos semanas en el puesto. Si se detecta algún problema, es necesario resolverlo.

socialización
Proceso que ayuda a los empleados adaptarse a la cultura organizacional

Por último, las empresas contribuyen a la adaptación de sus empleados a la cultura organizacional mediante la **socialización**, que es un proceso a través del cual los trabajadores recién contratados aprenden cómo se hacen las cosas en la compañía. Por ejemplo, los empleados que empiezan a trabajar en las cafeterías de Starbucks deben recibir una capacitación intensiva de 24 horas que los ayuda a convertirse en asesores de infusiones (o baristas). A lo largo de la capacitación los nuevos empleados aprenden la filosofía de la empresa, la terminología e incluso cómo deben aconsejar a los clientes acerca de las variedades de café, los niveles de molido y el uso de las cafeteras para preparar *espressos*. Uno de los beneficios de la socialización es que los empleados comprenden la cultura organizacional y se muestran entusiastas y conocedores ante los clientes.[44] Otra ventaja es que disminuye la posibilidad de que los empleados nuevos, que desconocen la cultura organizacional, puedan tergiversar las creencias y costumbres existentes.

Cómo aprenden los empleados la cultura organizacional

Los empleados "aprenden" una cultura organizacional de distintas maneras. Entre las más comunes están los relatos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

RELATOS Los "relatos" organizacionales suelen consistir en la narración de acontecimientos significativos o descripciones de personas relevantes (incluyendo a los fundadores de la

organización), quebrantamiento de las reglas, reacciones ante antiguos errores, etcétera.[45] Muchos trabajadores de Disney han escuchado la anécdota de que Walt Disney alguna vez le dijo a un empleado: "Mi hermano no me quiere dar dinero para hacer películas. ¿Me podría ayudar a conseguir más dinero con el parque (Disneyland)?"[46] Esta pregunta incitó a los gerentes a pensar en nuevas ideas para generar mayores ingresos. Cuando estas ideas se traducían en utilidades más altas, Walt Disney les entregaba recompensas fastuosas (Ferraris y cantidades sustanciales de dinero). Esas recompensas hicieron que los gerentes le proporcionaran más ideas y esto a su vez produjo más utilidades y recompensas fastuosas. Las historias de este tipo ayudan a transmitir lo que es importante y a proporcionar ejemplos de lo que la gente puede aprender. En 3M Company, los relatos sobre innovación de productos son legendarios. Uno muy popular es el de una científica de la compañía que desarrolló la idea del limpiador para vestiduras Scotchgard cuando derramó accidentalmente un químico sobre su zapato deportivo. Otro es el de Art Fry, un investigador de 3M que quería encontrar una forma cómoda de marcar las páginas del libro de himnos de su iglesia y terminó inventando las notas Post-It. Estas historias reflejan las características que han hecho de 3M una gran compañía y dejan claro qué se necesita para que siga teniendo éxito.[47] Para ayudar a que los empleados aprendan la cultura, los relatos de la compañía anclan el presente en el pasado, explican las prácticas actuales y las legitiman, ejemplifican lo que es importante para la organización y proporcionan imágenes interesantes de sus metas.[48]

RITUALES En los comienzos de Facebook, su fundador, Mark Zuckerberg, pidió a un artista plástico que pintara un mural en la sede central de la empresa, representando un grupo de niños con laptops apoderándose del mundo. Además, impuso la costumbre de concluir las reuniones con los empleados levantando el puño en el aire y dirigiendo un cántico de "dominación". Si bien este ritual festivo pretendía únicamente ser algo divertido, otros ejecutivos de la compañía sugirieron dejarlo de lado porque lo hacía ver muy bobo y por otra parte temían que pudiera provocar que la competencia lo citara como evidencia de objetivos monopólicos.[49] Algunos rituales son ceremonias de iniciación para nuevos empleados. La empresa Gentle Giant Moving, con sede en Boston, hace que los nuevos reclutas suban las escaleras del estadio de Harvard como una prueba de aptitud física y determinación.[50] Otros rituales se concentran en apoyar a causas caritativas externas. Por ejemplo, Covergint Technologies patrocina anualmente un "Día de responsabilidad social", durante el cual la compañía cierra para que los empleados puedan participar en un día de servicio comunitaro.[51] Ése es el poder que los rituales pueden tener en la conformación de lo que los empleados consideran importante. Los rituales corporativos son secuencias repetitivas de acciones que expresan y refuerzan los valores y metas más relevantes de la organización. Uno de los rituales corporativos más conocidos es la ceremonia de premiación anual que Mary Kay Cosmetics lleva a cabo para sus representantes de ventas. La compañía reúne sus más de 27 000 consultoras de belleza cada año y gasta más de $30 millones en recompensas y premios.[52] La ceremonia es una especie de mezcla de un circo y un concurso de belleza, se celebra en un gran auditorio con un escenario ante el que se sienta un público numeroso muy entusiasmado, con todas las participantes luciendo glamorosos vestidos de noche. Las vendedoras que lograron sus metas de ventas son recompensadas con una variedad de costosos regalos, incluyendo televisores de pantalla grande, anillos de diamantes, viajes y automóviles Cadillac pintados de rosa. Este "espectáculo" funciona como motivador al reconocer públicamente un desempeño de ventas sobresaliente. Asimismo, el ritual refuerza la determinación y el optimismo de la difunta Mary Kay, los cuales le permitieron sobreponerse a sus dificultades personales, iniciar su propia compañía y alcanzar el éxito material. Las vendedoras reciben el mensaje de que es importante alcanzar sus metas de ventas y que, a través de su dedicación y motivación, ellas también pueden volverse exitosas. El entusiasmo contagioso de las representantes de ventas de Mary Kay deja en claro que este "ritual" anual juega un papel relevante en el establecimiento de los niveles de motivación deseados y conductas esperadas ya que después de todo esto es lo que los gerentes buscan que transmita la cultura organizacional. Sin embargo, los rituales no necesitan ser tan elaborados. Por ejemplo, en Salo LLC, con sede en Minneapolis, los empleados hacen sonar un gong en la oficina cuando se cierra un trato.[53]



El fabricante de autos alemán BMW ayuda a que los empleados conozcan su cultura organizacional al contarles la "historia de 1959", año en que BMW casi se fue a la quiebra. Con el fin de mantener la compañía a flote, los gerentes pidieron a los trabajadores ayuda para implementar un plan de cambio. En la fotografía se observa a los empleados firmando un nuevo modelo de auto que fabricaron, lo que representa el poderoso papel que juegan en el éxito de BMW.
Fuente: Andreas Gebert/EPA/Newscom

OBJETOS Y SÍMBOLOS MATERIALES Cuando entra a distintos negocios, ¿"siente" qué tipo de ambiente laboral tiene: formal, casual, divertido, serio, etcétera? Estas reacciones demuestran el poder que tienen los objetos o símbolos materiales para crear la personalidad de una organización.[54] La distribución de las instalaciones de una organización, cómo visten sus empleados, el tipo de automóviles que proporciona a sus ejecutivos de alto nivel y la disponibilidad de un avión corporativo, son ejemplos de símbolos materiales. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, los beneficios adicionales para ejecutivos (como membresías de clubes deportivos, el uso de inmuebles propiedad de la compañía y otros), los gimnasios para empleados, los comedores para el personal y los espacios de estacionamiento reservados para ciertos miembros de la organización. En WorldNow, empresa que ayuda a firmas locales de medios de comunicación a desarrollar nuevos canales de distribución en línea y fuentes de ingresos adicionales, un importante símbolo material es un viejo taladro dentado que los fundadores adquirieron por $2 dólares en un almacén de segunda mano. El taladro simboliza la cultura de la compañía, siempre dispuesta a "penetrar hasta el fondo de los problemas para solucionarlos". Cuando algún empleado recibe un taladro como reconocimiento de un trabajo sobresaliente, se espera que lo personalice de alguna manera y diseñe una nueva regla para cuidarlo. Un empleado le instaló un botón de activación con la imagen de Bart Simpson, otro le añadió una antena para que funcionara de manera inalámbrica. El "icono" de la empresa sigue representando la cultura de la organización, incluso mientras evoluciona y se transforma.[55]

Los símbolos materiales informan a los empleados quién es importante y cuáles conductas (por ejemplo, arriesgadas, conservadoras, autoritarias, participativas, individualistas, etcétera) se esperan y se consideran apropiadas.

LENGUAJE Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas emplean el lenguaje como una forma de identificar y unir a los miembros de una cultura organizacional. Al aprender este lenguaje, sus integrantes confirman su aceptación de la cultura y su disposición a contribuir a su conservación. Por ejemplo, Jeff Immelt, director general de General Electric, implementó el término "valores de crecimiento".[56] Consiste en un grupo de 5 valores —enfoque externo, pensamiento claro, imaginación y valentía, inclusión y conocimiento experto— que Immelt espera de los gerentes para ser mejores en lo que hacen.[57] En las tiendas de Build-A-Bear Workshop, a los empleados se les anima a usar una técnica de ventas llamada "esfuerzo por cinco", que consiste en intentar venderle cinco productos a cada cliente. El sencillo lema es una poderosa herramienta para impulsar las ventas.[58]

Con el paso del tiempo, a menudo las organizaciones desarrollan términos únicos para referirse a la maquinaria, el personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con su negocio. Muchas veces los nuevos empleados se sienten abrumados por los acrónimos y la jerga que, transcurrido un poco de tiempo, se convertirán en una parte natural de su lenguaje. Una vez aprendido, este lenguaje funciona como un denominador común que vincula a todos los miembros de la organización.

Cómo afecta la cultura a los gerentes

Apache Corp., con sede en Houston, se ha convertido en una de las empresas con mejor desempeño en la industria independiente de perforación de ductos petroleros, gracias a que se caracteriza por una cultura organizacional que valora el riesgo y la rápida toma de decisiones. Los candidatos potenciales se evalúan con base en la capacidad de iniciativa que mostraron al realizar proyectos en otras compañías. Los empleados de la organización son generosamente recompensados cuando alcanzan sus metas de producción y generación de utilidades.[59] La cultura organizacional es especialmente importante para los gerentes, ya que dicta lo que pueden y no pueden hacer, así como la manera en que deben administrar sus empleados. Este tipo de límites rara vez son explícitos, ya que no aparecen por escrito, e incluso es probable que nunca se expresen de forma verbal.

CONFIDENCIALIDAD **EN EL LUGAR DE TRABAJO** Adaptación a un nuevo puesto o equipo de trabajo

La mayoría de nosotros hemos pasado por transiciones en nuestras vidas. Tal vez sus padres se mudaron y usted tuvo que hacer nuevos amigos y adaptarse a una nueva escuela. O se unió a una nueva iglesia, club social o equipo deportivo. Como resultado, tal vez piense que la mayoría de las personas pueden hacer la transición a un nuevo puesto de trabajo con confianza y de manera exitosa. Sin embargo, esto no es así, especialmente en el caso de los empleados más jóvenes.

Para nuestro análisis, nos enfocaremos en la transición de ser un trabajador externo a un interno, y tanto en los ajustes externos (entre organizaciones) como en los internos (entre departamentos horizontales o ascensos verticales).

La importancia de este tema es resaltada por la investigación que nos dice que el individuo promedio cambia de empleo 10.2 veces en 20 años, por lo que debe prepararse para adaptarse a muchas situaciones laborales nuevas.

Una de sus metas en un nuevo empleo debería ser el logro de una adaptación exitosa. ¿Esto qué implica? Se logra una transición exitosa si, después de seis meses en su nuevo puesto, puede decir que se siente cómodo, confiado y aceptado por sus compañeros de trabajo. Además, las evidencias indican que esto es más probable cuando sabemos qué es lo que se requiere para realizar el trabajo, cuando tenemos confianza en poseer el conocimiento y las habilidades para llevarlo a cabo, y cuando sabemos cuáles son las exigencias del trabajo en términos de las relaciones con los demás. Asimismo, una adaptación exitosa permite sentirse satisfecho con el trabajo y produce y un grado mínimo de ansiedad y estrés.

Una adaptación exitosa debería comenzar con la evaluación de la nueva situación. Asumiendo que llegó a la conclusión que el empleo es lo que usted busca, necesita determinar lo siguiente: ¿cuál es la historia de la organización o unidad de trabajo? ¿Qué personajes son reconocidos y qué factores (edad, experiencia, habilidades específicas, personalidad, contactos con alto estatus) les han llevado a ser influyentes? ¿Qué aspectos valora la cultura organizacional? Como se mencionó al principio de este capítulo, la habilidad para aprender a interpretar la cultura organizacional podría proporcionarle las respuestas a muchas de esas preguntas.

Las organizaciones cuentan con una variedad de opciones de socialización que permiten formar a los empleados y ayudarles a adaptarse a la compañía. Revisemos brevemente algunas opciones y piense en el impacto que tendrían en usted:

Formal frente a informal. Los programas específicos de inducción y capacitación son ejemplos de socialización formal. La variedad informal coloca a los nuevos empleados de manera directa en el puesto de trabajo.

Individual frente a colectiva. Hablamos de la variante colectiva cuando se le agrupa con otros y se le procesa a través de un grupo de experiencias idénticas. La mayoría de las organizaciones pequeñas socializan a sus miembros nuevos de manera individual.

Fija frente a variable. Un programa fijo establece metas temporales estandarizadas para la transición, como un periodo de prueba de seis meses o un programa de capacitación de rotación. Los programas variables no informan con antelación sobre las transiciones; por ejemplo, usted recibirá un ascenso cuando esté "listo".

En serie frente a aleatorio. En una socialización en serie, usted tendrá un modelo a imitar que le capacitará y lo alentará. Algunos ejemplos son los programas de mejora y aprendizaje. En la socialización aleatoria, usted deberá resolver los problemas por su cuenta.

Investidura frente a despojo. Cuando la organización desea reafirmar y apoyar sus cualidades y aptitudes, básicamente lo deja solo. Sin embargo, en el despojo la organización intentará remover ciertas características. Por ejemplo, las fraternidades o los clubes femeninos de estudiantes usan ceremonias de despojo cuando hacen "juramentos" a través de rituales para introducir a los nuevos miembros a su papel respectivo.

A medida que se instale en su nuevo empleo, esté consciente de que los programas de socialización a los que se verá expuesto, o la falta de los mismos, tendrá una influencia significativa en su adaptación. Por ejemplo, si usted se considera un conformista y desea un trabajo adecuado para usted, elija un empleo que se base en la socialización institucional; uno que sea formal, colectivo, fijo, en serie y que le forme a través de ceremonias de despojo. Por el contrario, si usted se considera un individuo "activo" y le gusta idear sus propias estrategias para solucionar problemas, elija un empleo que se enfoque en la socialización individual; uno que sea informal, individual, variable, aleatorio y que afirme su originalidad a través de una investidura.

Las evidencias indican que la mayoría de la gente termina sintiéndose más satisfecha y comprometida con su trabajo cuando experimentan una socialización institucional. Esto se debe principalmente a que el aprendizaje estructurado ayuda a reducir la incertidumbre inherente a una nueva situación y suaviza la transición a un nuevo puesto de trabajo.

Un dato adicional acerca de la adaptación a un nuevo empleo es el valor que tienen los contactos dentro de la organización como valiosas fuentes de información. Los colegas, supervisores y mentores son más útiles como fuentes de información precisa acerca de su trabajo y de la organización que los programas de orientación formales o la documentación organizacional. La gente le puede proporcionar una interpretación más abundante y precisa sobre "lo que hay que hacer y lo que hay que evitar".

Por último, no olvide el poder de las primeras impresiones. Una primera impresión positiva en su jefe y sus nuevos colegas puede tanto acelerar como suavizar su transición. Piense en la imagen que quiere transmitir y asegúrese de que su vestimenta, postura, actitud y expresión se ajusten a dicha imagen.

Entonces, ¿cuáles son las implicaciones específicas de todo esto? ¿Cómo podría usar esta información para incrementar las posibilidades de lograr una adaptación exitosa a un nuevo puesto de trabajo? La respuesta es enfocarse en aquello sobre lo que tiene control. En primer lugar, elija un empleo en el que el proceso de socialización coincida con su personalidad. A partir de las evidencias, la elección de un puesto de trabajo con socialización institucionalizada reduce la incertidumbre, disminuye el estrés y facilita la adaptación. En segundo lugar, recurra a contactos dentro de la organización para obtener información sobre los antecedentes y para evitar sorpresas. Por último, comience con el pie derecho dando una buena primera impresión. Si sus colegas lo aceptan y lo respetan, es más probable que compartan con usted información clave sobre los valores y la cultura de la organización.

Basado en B. Ashforth, "Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context", *Human Relations*, julio de 1998, pp. 897-926; H. D. Cooper-Thomas y N. Anderson, "Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, núm. 5, 2006, pp. 492-516; y T. N. Bauer *et al.*, "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 2007, pp. 707-721.

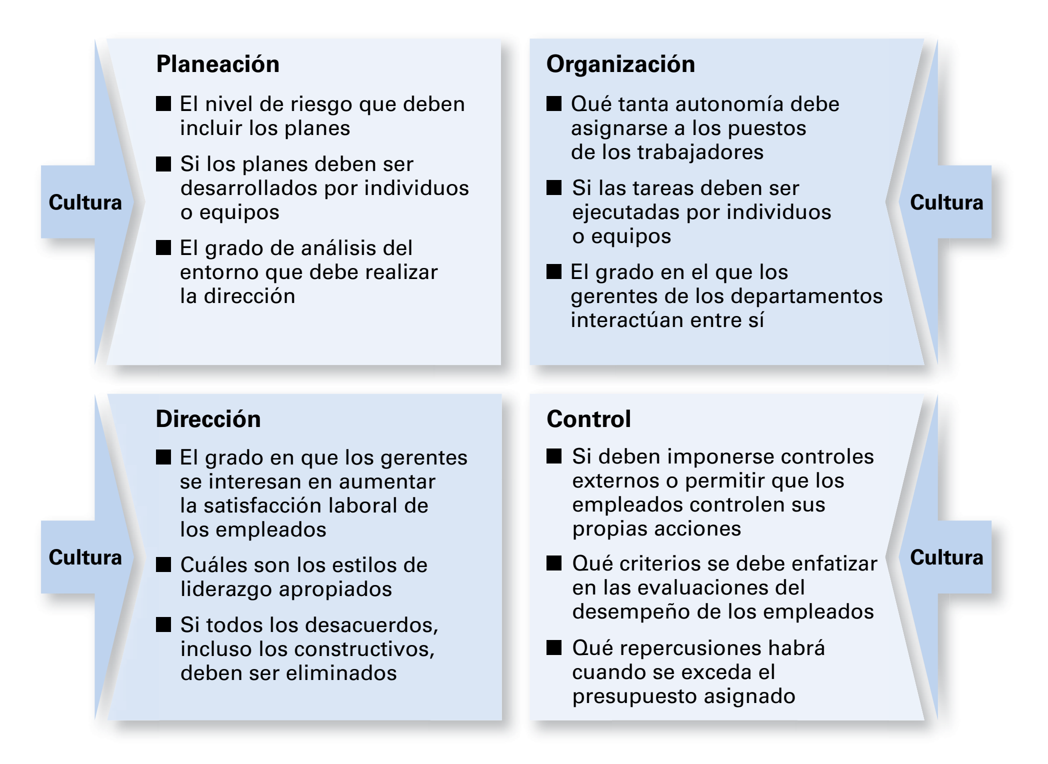
Pero están ahí y a partir de ellos todos los gerentes aprenden rápidamente qué hacer y qué no hacer en su organización. Por ejemplo, las siguientes reglas provienen de organizaciones reales, pero nunca las hallará por escrito en sus manuales.

- Aparente que está ocupado, aunque no lo esté.
- Si usted asume un riesgo y fracasa, pagará las consecuencias.
- Antes de tomar una decisión, consulte con su jefe para que no lo tome por sorpresa.
- Nos limitamos a fabricar un producto tan bueno como la competencia nos obligue a hacerlo.
- Lo que nos hizo exitosos en el pasado también nos hará exitosos en el futuro.
- Si quiere llegar al nivel más alto de la empresa, tendrá que trabajar en equipo.

La relación entre valores como los anteriores y el comportamiento gerencial es bastante evidente. Piense, por ejemplo, en una cultura organizacional conocida como "preparar, apuntar y disparar". En una organización como ésta, los gerentes examinan y analizan los proyectos propuestos de manera interminable antes de comprometerse a llevarlos a cabo. Sin embargo, si la cultura dicta "preparar, *disparar* y apuntar", los gerentes actúan y después analizan lo que se hizo. O bien, digamos que la cultura de la organización respalda la creencia de que las utilidades pueden incrementarse mediante la reducción de los costos y que lo mejor para la empresa es lograr aumentos lentos pero estables de las ganancias trimestrales. En este caso, es poco probable que los gerentes implementen programas innovadores, riesgosos, de largo plazo o para expandirse. En una organización cuya cultura transmite una desconfianza básica en los empleados, es más probable que los gerentes utilicen un estilo de liderazgo autoritario que uno democrático. ¿Por qué? Porque la cultura organizacional determina cuál es el comportamiento gerencial esperado y que se considera apropiado. Por ejemplo, Banco Santander, cuya sede se localiza a 20 kilómetros del centro de Madrid, ha sido descrito como "maniático del control de riesgos". Los gerentes de la empresa comulgan con las "virtudes más anquilosadas del sistema bancario: conservadurismo y paciencia". Sin embargo, son precisamente esos valores los que lograron que la compañía pasara de ser el sexto banco más grande de España a ocupar el liderazgo en la zona del euro.[60]

Como se observa en la figura 3-9, las decisiones del gerente están influenciadas por la cultura en la que opera. La cultura de la organización —sobre todo si es una cultura fuerte— influye y limita la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

Figura 3-9
Tipos de decisiones gerenciales que se ven afectadas por la cultura organizacional



TEMAS actuales en la cultura organizacional

OA3.4 Nordstrom, la cadena estadounidense de tiendas de especialidad, es reconocida por su atención a los clientes. Las innovaciones de Nike en calzado deportivo y ropa de diseño tecnológico son legendarias. Tom's of Maine es famoso por su compromiso de operar con bases éticas y espirituales. ¿Cómo se las arreglaron estas organizaciones para establecer reputaciones tan sólidas? Su cultura organizacional ha desempeñado un papel crucial en ello. Analicemos los siguientes tres temas actuales sobre la cultura organizacional: la creación de una cultura innovadora, la creación de una cultura sensible al cliente y la creación de una cultura sustentable.

Creación de una cultura innovadora

Es probable que nunca haya escuchado hablar de IDEO, pero quizá haya utilizado varios de sus productos. Al ser una empresa dedicada al diseño de productos, toma ideas que otras corporaciones le proporcionan y las convierte en realidad. Algunas de sus creaciones van desde el primer ratón comercial de computadora (para Apple), el primer tubo de pasta dental capaz de sostenerse en pie (para Procter & Gamble), hasta el empaque de la cerveza Michelob (para Anheuser-Busch) y conceptos de diseño de cocinas (para IKEA). Es fundamental que la cultura organizacional de IDEO respalde la creatividad y la innovación.[61] También es posible que usted posea y utilice los productos de otra organización muy conocida por su capacidad para innovar: Apple.[62] Desde su fundación en 1976, Apple ha estado a la vanguardia en todo lo que se refiere a diseño y desarrollo de productos. Ha creado para nosotros la computadora Mac, el iPod, el servicio de iTunes, el iPhone y el iPad, que han modificado la manera en que leemos e interactuamos con materiales como este libro. Aunque ambas empresas operan en industrias donde la innovación es esencial para el éxito, cualquier organización exitosa necesita tener una cultura que favorezca la innovación. ¿Qué tan importante es la cultura para la innovación? En una encuesta realizada recientemente entre ejecutivos de alto nivel, más de la mitad afirmaron que el principal motor de la innovación es una cultura corporativa que le dé respaldo.[63] Sin embargo, no todas las compañías han establecido una cultura adecuada que fomente la innovación. En una encuesta a empleados, alrededor de la mitad expresó que una cultura de apoyo de la administración es de gran importancia para la generación de ideas innovadoras, pero sólo 20 por ciento cree que la administración proporciona dicho apoyo en la realidad.[64]



La cultura de apoyo que caracteriza a BuzzFeed es un impulsor importante de la innovación. El director general y cofundador de la empresa de medios digitales, Jonah Peretti (izquierda), creó una cultura de autonomía, colaboración, aprendizaje, comunicación abierta y toma de riesgos calculados, que permite que los empleados se adapten con rapidez a los cambios en el entorno de negocios.
Fuente: Francesco Guidicini/Newscom

¿Qué aspecto tiene una cultura innovadora? De acuerdo con el investigador sueco Goran Ekvall, sus características son las siguientes:

- **Desafío y participación.** ¿Los empleados están involucrados, motivados y comprometidos con las metas de largo plazo y con el éxito de la organización?
- **Libertad.** ¿Los empleados tienen autonomía para definir por sí mismos su trabajo, ejercer su criterio y tomar la iniciativa en sus actividades cotidianas?
- **Confianza y apertura.** ¿Los empleados se apoyan y respetan unos a otros?
- **Tiempo de reflexión.** ¿Los individuos tienen tiempo para reflexionar sobre nuevas ideas antes de ponerse en acción?
- **Alegría/buen humor.** ¿El entorno laboral es espontáneo y divertido?
- **Resolución de conflictos.** ¿Los individuos toman decisiones y resuelven problemas basándose en el bien de la organización y no en sus intereses personales?
- **Debates.** ¿Los empleados tienen permitido expresar sus opiniones y proponer ideas para su consideración y revisión?
- **Toma de riesgos.** ¿Los gerentes son tolerantes ante la incertidumbre y la ambigüedad? ¿Se recompensa a los empleados por asumir riesgos?[65]

Creación de una cultura sensible al cliente

Amazon.com, el detallista de Internet, es fanático del servicio al cliente, y por una muy buena razón. La autoproclamada "obsesión por el cliente" contribuye a su elevado nivel de satisfacción. Casi 60 por ciento de los clientes encuestados reportaron un excelente servicio, mientras que me-

Figura 3-10
Creación de una cultura sensible al cliente

Características de una cultura sensible al cliente	Sugerencias para los gerentes
Tipo de empleado	Contrate individuos cuya personalidad y actitudes sean congruentes con el servicio al cliente: amigables, atentos, entusiastas, pacientes y hábiles para escuchar
Tipo de entorno laboral	Diseñe los puestos de trabajo de manera que los empleados tengan tanto control como sea posible en términos de satisfacer a los clientes, sin reglas y procedimientos rígidos
Empoderamiento	Otorgue a los empleados de servicio que tengan contacto con el cliente libertad para tomar decisiones cotidianas relacionadas con sus actividades laborales
Responsabilidades claras	Reduzca la incertidumbre respecto de lo que los empleados de servicio pueden y no pueden hacer, a través de una capacitación continua sobre el conocimiento del producto, habilidades para escuchar y otras habilidades conductuales
Deseo permanente de satisfacer y deleitar a los clientes	Deje bien claro que el compromiso de la organización es hacer todo lo necesario por satisfacer al cliente, incluso si ello implica ir más allá de los requerimientos normales del puesto de trabajo

nos de 2 por ciento se quejó de recibir un mal servicio.[66] Amazon.com tiene reputación de dar más importancia a la satisfacción del cliente que a las utilidades; no obstante, el valor de sus acciones se ha incrementado con el paso de los años y en 2014 tuvo un crecimiento de 25 por ciento en las ventas. Cuando el servicio al cliente se traduce en este tipo de resultados. ¡Por supuesto que los gerentes quieren crear una cultura que sea sensible a los consumidores![67]

¿Qué aspecto tiene una cultura sensible al cliente?[68] La figura 3-10 describe cinco características de las culturas sensibles al cliente y ofrece sugerencias respecto de lo que podrían hacer los gerentes para crear una cultura de ese tipo.

Creación de una cultura de sustentabilidad

En el capítulo 1 se describió la capacidad de una compañía para alcanzar sus metas de negocios e incrementar el valor a largo plazo de los participantes al integrar oportunidades económicas, ambientales y sociales a sus estrategias de negocio. Para muchas compañías, la sustentabilidad se desarrolla dentro de la cultura general de la organización. El director sénior de medio ambiente de Johnson & Johnson, Tish Lascelle, dijo que "La sustentabilidad está integrada en nuestra cultura. Ha sido una parte de lo que somos por más de 65 años, mucho antes que el concepto de sustentabilidad se volviera popular".[69]

Las compañías pueden crear rituales para construir y mantener culturas de sustentabilidad. En este capítulo se mencionó el "Día de responsabilidad social" de la empresa Covergint Technologies. De manera alternativa, los gerentes podrían hacer uso de recompensas. Por ejemplo, Styron LLC, líder mundial del poliestireno, tiene más de 2 000 empleados en 20 plantas en todo el mundo, con ventas anuales de $5 mil millones. Los gerentes comienzan cada reunión corporativa con el tema de la sustentabilidad. Los bonos de los empleados están vinculados con el cumplimiento las metas de sustentabilidad. Los esfuerzos de la gerencia parecen estar funcionando: recientemente, Styron presentó un policarbonato con contenido reciclado, en el marco de la feria de comercio de Chinaplas en Guangzhou, China.[70]

Capítulo 3 PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO **por objetivos de aprendizaje**

OA3.1 COMPARAR las acciones de los gerentes, según los enfoques omnipotente y simbólico.

De acuerdo con la visión omnipotente de la administración, los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de la organización. La visión simbólica de la administración afirma que buena parte del éxito o fracaso organizacional se debe a factores externos que están fuera del control de los gerentes. Las dos condiciones que limitan el ejercicio del criterio gerencial son la cultura organizacional (restricción interna) y el entorno (restricción externa). Sin embargo, los gerentes no están totalmente limitados por esos factores, toda vez que pueden influir, e influyen, en ellos.

OA3.2 DESCRIBIR las restricciones y los desafíos que enfrentan los gerentes en el entorno externo actual.

El entorno externo incluye aquellos factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan su desempeño. Entre sus principales componentes están las condiciones económicas, demográficas, políticas/legales, socioculturales, tecnológicas y globales. Los gerentes enfrentan restricciones y desafíos derivados de los componentes mencionados debido al impacto que tienen en el empleo, en los puestos de trabajo, en la incertidumbre del entorno y en las relaciones con los participantes.

OA3.3 ANALIZAR las características y la importancia de la cultura organizacional.

Las siete dimensiones de la cultura organizacional son: atención al detalle, orientación hacia los resultados, orientación hacia la gente, orientación hacia los equipos, agresividad, estabilidad e innovación y toma de riesgos. En las organizaciones que tienen una cultura fuerte, los empleados son más leales y su desempeño tiende a ser superior. Mientras más fuerte sea una cultura organizacional, mayor será su influencia en la manera en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Los orígenes de la cultura reflejan la visión de los fundadores de la organización. La cultura organizacional se mantiene mediante las prácticas de selección de personal, las acciones de los gerentes de primer nivel y los procesos de socialización. Asimismo, la cultura se transmite a los empleados a través de los relatos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. Estos elementos contribuyen a que los empleados "aprendan" cuáles son los valores y comportamientos importantes, así como quién los personifica. La cultura afecta la manera en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

OA3.4 DESCRIBIR la situación actual de la cultura organizacional.

Las características de una cultura organizacional innovadora son: desafío e involucramiento, libertad, confianza y apertura, tiempo de reflexión, alegría/buen humor, resolución de conflictos, debates y toma de riesgos. La cultura organizacional sensible al cliente tiene cinco características: empleados extrovertidos y amigables; puestos de trabajo con pocas reglas, procedimientos o normas inflexibles; empoderamiento; roles y expectativas claras; así como empleados conscientes de su deseo de satisfacer al cliente. Las compañías que logran sus metas de negocios y que incrementan a largo plazo el valor de los participantes al incorporar oportunidades económicas, ambientales y sociales a sus estrategias de negocio, podrían desarrollar sustentabilidad en la cultura general de la organización.

PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

3-1. Describa las dos perspectivas sobre el nivel de impacto que tienen los gerentes en el éxito o fracaso de una organización.

3-2. "Los negocios tienen su fundamento en las relaciones". ¿Qué cree que significa esta afirmación? ¿Cuáles son sus implicaciones para la administración del entorno externo?

3-3. Consulte la figura 3-6. ¿En qué diferiría el puesto de trabajo de un gerente de primera línea en estas dos organizaciones? ¿Y el puesto de trabajo de un gerente de alto nivel?

3-4. Los salones de clases tienen una cultura. Describa la cultura del suyo utilizando las siete dimensiones de la cultura organizacional. ¿La cultura impone restricciones a su profesor? ¿De qué manera? ¿Le pone a usted límites como estudiante? ¿Cómo?

3-5. ¿La cultura puede ser un lastre para la organización? Explique.

3-6. Analice el impacto que tiene una cultura fuerte en las organizaciones y sus gerentes.

3-7. ¿Cuáles son las cuatro maneras comunes en que una organización comunica su cultura a los empleados?

3-8. ¿Qué tipo de organización se beneficiaría de una cultura innovadora?

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

DILEMA ÉTICO

La tecnología ha contribuido de muchas maneras a hacernos más productivos. Sin embargo, hay ciertas inquietudes éticas inherentes al cómo y cuándo usamos la tecnología. Piense por ejemplo en los deportes. Se ha desarrollado todo tipo de equipo avanzado de deportes (trajes de baño, palos de golf, trajes para esquiar, etcétera) que en ocasiones da una ventaja a los competidores frente a sus oponentes.[71] Pudimos verlo en las competencias de natación de los Juegos Olímpicos de verano y también en las estaciones de esquí de los Juegos Olímpicos de invierno.

3-9. ¿Qué opina usted al respecto? ¿Es ético usar la tecnología de esta manera?

3-10. ¿Qué ocurriría si su escuela (o su país) estuviera compitiendo por un campeonato y no contara con los medios para adquirir equipos de vanguardia para sus atletas y esto afectara su capacidad para competir? ¿Realmente eso implicaría una diferencia?

3-11. ¿Qué lineamientos éticos sugeriría utilizar en tales situaciones?

PRÁCTICA DE HABILIDADES Desarrolle sus habilidades para analizar el entorno

Acerca de la habilidad

Prever e interpretar los cambios que tienen lugar en el entorno constituyen habilidades importantes que todos los gerentes necesitan. La información derivada del análisis del entorno puede utilizarse para tomar decisiones e implementar acciones. Y los gerentes de todos los niveles de la organización tienen que saber cómo analizar el entorno para descubrir información relevante y detectar tendencias.

Pasos para practicar la habilidad

Si usa las siguientes sugerencias, podrá realizar un análisis más efectivo del entorno:[72]

- ***Decida qué tipo de información del entorno es importante para su trabajo.*** Quizá necesita conocer los cambios que están ocurriendo en las necesidades y deseos de los clientes, o tal vez le convenga averiguar qué están haciendo sus competidores. Una vez sepa qué tipo de información le gustaría tener, podrá determinar cuáles son las mejores maneras de obtenerla.
- ***Lea con regularidad fuentes que aborden la información pertinente y manténgase al día.*** No hay duda de que la información abunda, pero lo que usted necesita es consultar las fuentes que sean pertinentes para su propósito. ¿Cómo saber cuáles son pertinentes? Serán pertinentes si le proporcionan los datos que ha identificado como relevantes.
- ***Incorpore la información que obtenga de su análisis del entorno a sus decisiones y sus acciones.*** Si no utiliza la información obtenida, todo su esfuerzo será una pérdida de tiempo. Además, mientras más emplee la información derivada de su análisis del entorno, más probabilidades habrá de que quiera seguir invirtiendo tiempo y otros recursos en conseguirla. Se dará cuenta de que esta información es importante para administrar de manera eficiente y eficaz.
- ***Revise con regularidad sus actividades de análisis del entorno.*** Si dedica demasiado tiempo a obtener información que no es útil o si no está empleando la información pertinente que ha obtenido, tendrá que hacer algunos ajustes.
- ***Aliente a sus subordinados a mantenerse alertas ante información que sea importante.*** Sus empleados pueden convertirse en "sus ojos y oídos". Insista en la importancia de obtener y compartir información que pueda afectar el desempeño de su unidad de trabajo.

Práctica de la habilidad

Sin importar si usted tiene o no actualmente un puesto gerencial, puede practicar el análisis del entorno para aprender sobre consideraciones relevantes en el ambiente externo. Identifique varias fuentes de información de negocios diferentes y empiece a practicar de manera regular recolectando información de dichas fuentes. Suscríbase a un sitio de noticias o siga a una organización de noticias en Twitter. Incorpore la práctica de revisar el entorno externo en su rutina diaria.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Los gerentes toman medidas para ayudar a que los nuevos empleados conozcan la cultura organizacional. Sin embargo, como aprendió al inicio de este capítulo, es buena idea aprender acerca de una cultura antes de aceptar un empleo en una nueva compañía. Es importante encontrar una cultura laboral que se adapte a sus valores y estilo de trabajo. Analice los diferentes tipos de culturas organizacionales en grupos de tres o cuatro estudiantes. En caso de que tenga experiencia laboral, comente cómo era la cultura en su compañía. Una vez que ha analizado diversos elementos de la cultura, considere cómo podría aprender sobre la cultura en el proceso de entrevistas. Haga una lista de preguntas que podría hacer a un empleador con el fin de entender la cultura de la compañía. Esté preparado para compartir algunas de las preguntas con la clase.

MI TURNO DE SER GERENTE

- Encuentre dos ejemplos actuales, en cualquier revista de negocios, de las visiones omnipotente y simbólica de la administración. Escriba un ensayo en el cual describa sus hallazgos y en el que explique cómo estas perspectivas administrativas representan los dos ejemplos.
- Piense en un negocio que usted visite con frecuencia (por ejemplo, un restaurante o cafetería) y analice los seis aspectos del ambiente externo que estudió en el capítulo. Elabore una lista de factores del entorno externo que podrían afectar la administración de dicho negocio.
- Elija una organización que le sea familiar o de la que le interese saber más. Elabore una tabla en la que identifique a los participantes potenciales. Luego señale cuáles intereses o preocupaciones específicos podrían tener esos participantes.
- Si pertenece a una organización estudiantil, evalúe su cultura respondiendo lo siguiente: ¿cómo describiría la cultura? ¿Cómo aprenden la cultura los nuevos miembros? ¿Cómo se conserva la cultura? Si usted no pertenece a una organización estudiantil, hable con algún estudiante que sí pertenezca y evalúelo con las mismas preguntas.

CASO DE APLICACIÓN 1 Libertad y responsabilidad en Netflix

Fundada en 1997 como un negocio de renta de DVD, Netflix es en la actualidad el servicio de suscripción de *streaming* de video más grande del mundo con más de 5 millones de suscriptores de paga en alrededor de 50 países.[73] El servicio de pedidos de DVD por correo de la compañía fue un elemento disruptivo para las tiendas de renta de videos como Blockbuster. Sin embargo, el modelo de negocio de la compañía evolucionó en respuesta a los cambios en las preferencias de los consumidores, y en la actualidad proporcionan principalmente un servicio de *streaming* de video que incluye programación original y que compite con las principales cadenas de televisión. Esta transformación implicó la superación de muchos desafíos, y algunos atribuyen el exitoso cambio de la compañía a su cultura organizacional que respalda el crecimiento y la innovación.

La cultura de Netflix está arraigada en los valores de libertad y responsabilidad. La compañía contrata personal inteligente y les da la libertad de hacer lo que mejor hacen. No hay revisiones de desempeño anuales u otros tipos de burocracia que agobien a los empleados, sino que más bien se les trata como adultos y se les da la libertad que necesitan para realizar su trabajo y administrar su vida. Por ejemplo, no hay una política de gastos o proceso de aprobación; a los empleados sólo se les orienta a gastar el dinero para beneficiar los intereses de Netflix. Los empleados tienen vacaciones ilimitadas y no es prioritario que pasen mucho tiempo en la oficina. Recientemente, la compañía incluso añadió un año de permiso con goce de sueldo para los nuevos padres.

Esta libertad conlleva responsabilidad. Se espera que los empleados produzcan y sean responsables de generar resultados. Se fomentan las ideas y se espera que el personal que tenga ideas sobre maneras de mejorar Netflix organicen grupos para "compartir" sus ideas y ponerlas en acción. Se valora el buen juicio y el trabajo duro no es suficiente; los empleados también deben lograr resultados. A los trabajadores que no cumplen con estas expectativas se les pide dejar la empresa.

El hecho de que la compañía pida a los empleados que no están logrando los resultados esperados que se vayan, reduce la seguridad laboral que la mayoría de las compañías brindan a los empleados diligentes. La empresa no duda en despedir a los empleados que no ofrecen resultados o cuyo servicio ya no es necesario. La antigua directora de talento Patty McCord señaló que cesó a cientos de trabajadores durante los 14 años que trabajó en Netflix. La mayoría no estaba cumpliendo con las expectativas de la compañía, mientras que otros tenían habilidades que la compañía ya no necesitaba. Netflix no utiliza planes de mejora de desempeño o advertencias por escrito sobre el rendimiento. Si un trabajador no es útil, se le despide. O como McCord prefiere decir, se le pide que siga su camino. Aunque a la mayoría de los empleados que son despedidos se les proporciona un generoso paquete de indemnización, la realidad es que esforzarse no es suficiente para garantizar la conservación del empleo.

Entonces, ¿cómo logró una compañía en crecimiento como Netflix construir y conservar una cultura tan singular? McCord, considerada la arquitecta de la cultura de Netflix, dirigió la iniciativa al crear un conjunto de 124 diapositivas llamado "La cultura de Netflix: Libertad y responsabilidad". Las diapositivas describen lo que la compañía valora, lo que es importante y lo que esperan de su personal. En lugar de ser el típico manual de políticas para los trabajadores, el documento demanda esencialmente empleados autosuficientes.

McCord señala que todas las ideas que sentaron las bases para la cultura provienen de la propia compañía. De manera intencional evitaron ver lo que otras organizaciones estaban haciendo para promover la innovación y el crecimiento. Sin embargo, muchas otras empresas han observado con interés la estrategia de Netflix para crear una cultura innovadora. La compañía compartió sus diapositivas en Internet y ha tenido casi 14 millones de vistas desde 2009. De manera interesante, aunque muchos han visto las diapositivas, pocas compañías han copiado la cultura. Aunque muchas organizaciones han empezado a dar cierto valor al hecho de otorgar a los empleados libertad mientras se les exigen estándares muy altos, algunos han sugerido que esa cultura no ha sido imitada debido a que no es atractiva. Con aseveraciones como "un desempeño adecuado obtiene un generoso paquete de indemnización", muchos piensan que el mensaje es duro.

Hace muchos años, McCord se convirtió en una víctima de la cultura que ella misma ayudó a establecer. En 2011, respaldó una división entre el servicio de *streaming* y el servicio de DVD. Los clientes tenían que pagar más por el servicio de DVD, por lo que más de 800 000 clientes

cancelaron su servicio. McCord fue culpada en gran parte de esa decisión y ese año fue despedida. Sin embargo, McCord sigue hablando con cariño de su paso por Netflix y ahora trabaja como consultora y brinda asesoría a otras compañías acerca de la cultura organizacional y el liderazgo.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

3-12. ¿Le gustaría trabajar en Netflix? ¿Por qué?

3-13. ¿Netflix tiene características de una cultura innovadora?

3-14. ¿Está de acuerdo en que la cultura de Netflix contribuye al éxito de la organización?

3-15. ¿Otra compañía podría copiar la cultura de Netflix de manera exitosa?

CASO DE APLICACIÓN 2 Localidades disponibles

Los competidores en la industria de las salas de cine esperaban haber superado los desafíos que enfrentaron durante la recesión económica.[74] Después de que en 2011 las utilidades de ventas de boletos cayeran 4 por ciento respecto del año anterior, en 2012 se registró un incremento de 6.1 por ciento. Sin embargo, en 2013 las utilidades volvieron a incrementar pero sólo un poco (ni siquiera un punto porcentual) y el número de personas que acudían a ver una película permaneció estático. Debido a esto, la industria ha intentado impulsar los ingresos con películas de alto perfil, precios de boletos más altos y servicios de alta calidad.

En Estados Unidos, el número de pantallas de cine suma un poco más de 39 000. En conjunto, las cuatro cadenas de salas de cine más grandes de Estados Unidos tienen un poco más de 19 200 pantallas, y muchos asientos que llenar. La más grande, Regal Entertainment Group (con sede en Knoxville, Tenessee), tiene más de 7300 pantallas. AMC Entertainment (con sede en Kansas City, Misuri) tiene casi 5000 pantallas. Los otros dos principales competidores son Cinemark (con sede en Plano, Texas; tiene alrededor de 4400 pantallas) y Carmike Cinemas (con sede en Columbus, Georgia, con casi 2500 pantallas). El reto para estas compañías es lograr que la gente vea películas en esas pantallas, decisión que involucra muchos factores.

Según los analistas de la industria, un factor importante es la incertidumbre sobre la manera en que la gente prefiere las películas; en gran parte es un intercambio entre la comodidad y la calidad (o lo que los expertos llaman experiencia de lealtad). ¿Los consumidores preferirán la comodidad a la calidad y utilizarán dispositivos móviles como iPads? ¿Sacrificarán un poco de calidad por la comodidad y verán las películas en casa en sistemas de teatro en casa de alta definición, con sonido envolvente y pantallas planas? ¿O asistirán a una sala de cine con pantallas grandes, sistemas de sonido de alta calidad y la experiencia social de acudir con otras personas y disfrutar de la experiencia de más alta fidelidad, aun con sus inconvenientes? Los gerentes de salas de cine creen que los dispositivos móviles no representan una amenaza, aunque sean más cómodos. Por otro lado, los sistemas de teatro en casa podrían ser una mayor amenaza, a medida que su precio va disminuyendo y a que cuentan con calidad “aceptable”. Los analistas señalan que, aunque es poco probable que sustituyan a cualquiera de estas ofertas de alta calidad, los autocinemas están resurgiendo, especialmente en ubicaciones geográficas donde pueden estar abiertos durante todo el año. Las cadenas de salas de cine también están compitiendo con IMAX Corporation por los clientes, a medida que las pantallas aumentan cada vez más de tamaño. Durante los últimos cinco años, el número de estas enormes pantallas construidas por las cinco compañías de salas de cine más grandes, ha crecido al punto en el que casi iguala al número de locales de IMAX. Las cadenas de cines han invertido en estos formatos porque pueden subir el precio del boleto, lo cual produce mayores ingresos.

Otro factor con el que los gerentes deben luchar es la impresión que los consumidores se llevan de la experiencia de ir al cine. Una encuesta a consumidores sobre el estilo de vida reveló que lo que más disgusta a los clientes de asistir a una sala de cine es el costo, desventaja que fue mencionada por 36 por ciento de los encuestados. Otros factores mencionados son el ruido, asientos incómodos, las molestias, las multitudes y la gran cantidad de cortos y comerciales que se transmiten antes de la película.

Un último problema que enfrenta la industria de las salas de cine y los principales estudios de filmación es la manera de ser proactivos para evitar los problemas que la industria de la música grabada ha enfrentado con la descarga ilegal de canciones. La cantidad de entretenimiento transmitida en línea (que incluye tanto música como video) continúa experimentando un crecimiento de dos dígitos. Hasta ahora, la principal amenaza ha sido YouTube, que se ha convertido en una fuerza poderosa en el mundo de los medios, con el respaldo de su dueño, Google. Sin embargo, actualmente Amazon y Netflix también están demostrando su fuerza en el mercado de las películas. Para hacer frente a esa amenaza, los ejecutivos de la industria han pedido la filtración de mecanismos para mantener el contenido ilegal fuera de estos sitios y para desarrollar algún tipo de acuerdo de otorgamiento de licencias que brinde a la industria cierta protección sobre la propiedad intelectual de sus películas.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

3-16. Utilice la figura 3-2 para determinar cuáles son los componentes externos más importantes que los gerentes de las cadenas de salas de cines deberían conocer. ¿Por qué?

3-17. De acuerdo con el caso, ¿qué tendencias externas tienen que enfrentar los gerentes de las cadenas cinematográficas?

3-18. ¿Cómo cree que esas tendencias podrían limitar las decisiones tomadas por los gerentes de estas cadenas?

3-19. ¿Cuáles cree que sean los participantes más importantes en las cadenas de salas cinematográficas? ¿Qué intereses podrían tener esos participantes?

NOTAS

1. "Industry & People", *Food Engineering,* noviembre de 2011, p. 16; y M. Esterl, "PepsiCo Shakes Up Management", *Wall Street Journal,* 15 de septiembre de 2011, p. B3.
2. Reuters, "Top Twitter Executives to Leave Company, CEO Dorsey Tweets", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 25 de enero de 2016.
3. Para conocer más acerca de la perspectiva simbólica, vea "Why CEO Churn Is Healthy", *BusinessWeek,* 13 de noviembre de 2000, p. 230; S. M. Puffer y J. B. Weintrop, "Corporate Performance and CEO Turnover: The Role of Performance Expectations", *Administrative Science Quarterly,* marzo de 1991, pp. 1-19; C. R. Schwenk, "Illusions of Management Control? Effects of Self-Serving Attributions on Resource Commitments and Confidence in Management", *Human Relations,* abril de 1990, pp. 333-347; J. R. Meindl y S. B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance", *Academy of Management Journal,* marzo de 1987, pp. 91-109; J. A. Byrne, "The Limits of Power", *BusinessWeek,* 23 de octubre de 1987, pp. 33-35; D. C. Hambrick y S. Finkelstein, "Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes", en *Research in Organizational Behavior,* vol. 9, ed. L. L. Cummings y B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 369 406; y J. Pfeffer, "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", en *Research in Organizational Behavior,* vol. 3, ed. L. L. Cummings y B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1981), pp. 1-52.
4. T. M. Hout, "Are Managers Obsolete?" *Harvard Business Review,* marzo-abril de 1999, pp. 161-168; y Pfeffer, "Management as Symbolic Action."
5. C. Rogers y J. B. White, "BMW Tosses Salesmen for 'Geniuses'", *Wall Street Journal,* 20 de febrero de 2014, p. B1+; M. Campbell, "BMW Advancing 'Product Geniuses' Plans as Apple's Retail Model Extends into Automotive", appleinsider.com, 19 de febrero de 2014; "BMW Geniuses to Help Shoppers Understand Technology", www.autotrader.com, 19 de febrero de 2014; y K. Kerwin, "BMW Asks, Does It Take a Genius to Sell a Car?" www.forbes.com, 13 de enero de 2014.
6. E. Terazono, "Rising Cocoa Prices Eat into Chocolate Bars", *Financial Times* online, 30 de junio de 2015; R. Roberson, "Are High Commodity Prices Here to Stay?", *Southeast Farm Press,* 5 de octubre de 2011, pp. 18-20; A. Hanacek, "Deli Processing: Cost Crunch", *National Provisioner,* octubre de 2011, pp. 111-114; y T. Mulier, "Nestlé's Recipe for Juggling Volatile Commodity Costs", *Bloomberg BusinessWeek,* 21-27 de marzo de 2011, pp. 29-30.
7. T. Lovgreen, *CBC News* online, www.cbc.ca, 27 de mayo de 2015.
8. A. R. Sorkin, "What Might Have Been, and the Fall of Lehman", *New York Times* online, www.nytimes.com, 9 de septiembre de 2013; y D. H. Henderson, "When the Rain Came Down: A Masterful Account of How the Housing Crisis and Credit Crunch Nearly Brought Down the Economy", *Wall Street Journal,* 19-20 de enero de 2013, p. C5.
9. P. Davidson, "Global Growth Appears Stunted, IMF Chief Says", *USA Today,* 3 de abril de 2014, p. 2B.
10. G. Wearden, "Davos 2016: Eight Key Themes for the World Economic Forum", *The Guardian* online, www.theguardian.com, 19 de enero de 2016; E. Pfanner, "Economic Troubles Cited as the Top Risks in 2012", *New York Times* online, www.nytimes.com, 11 de enero de 2012; y E. Pfanner, "Divining the Business and Political Risks of 2012", *New York Times* online, 11 de enero de 2012.
11. R. Kochhar, "Seven-in-Ten People Globally Live on $10 or Less per Day", *PewResearchCenter* online, www.pewresearch.org, 23 de septiembre de 2015.
12. Pew Research Center, "Emerging and Developing Economies Much More Optimistic than Rich Countries About the Future", www.pewresearch.org, 9 de octubre de 2014.

13. E. E. Deprez, "Income Inequality", *Bloomberg Quick Take* online, www.bloombergview.com, 11 de diciembre de 2015.
14. F. Newport, "Americans Continue to Say U.S. Wealth Distribution is Unfair", *Gallup,* www.gallup.com, mayo de 4, 2015.
15. D. M. Owens, "Why Care About Income Disparity: An Interview with Timothy Noah", *HR Magazine,* marzo de 2013, p. 53; J. Cox, "Occupy Wall Street: They're Back, But Does Anyone Care?", CNBC.com, 30 de abril de 2012; L. Visconti, "Ask the White Guy: Why Are Disparities in Income Distribution Increasing?", DiversityInc.com, 10 de abril de 2012; P. Meyer, "Income Inequality *Does* Matter", *USA Today,* 28 de marzo de 2012, p. 9A; E. Porter, "Inequality Undermines Democracy", *New York Times* online, www.nytimes.com, 20 de marzo de 2012; T. Cowen, "Whatever Happened to Discipline and Hard Work?", *New York Times* online, www.nytimes.com, 12 de noviembre de 2011; y A. Davidson, "It's Not Just About the Millionaires", *New York Times* online, www.nytimes.com, 9 de noviembre de 2011.
16. S. Jayson, "iGeneration Has No Off Switch", *USA Today,* 10 de febrero de 2010, pp. 1D+; y L. Rosen, *Rewired: Understanding the iGeneration and the Way They Learn* (Nueva York: Palgrave-McMillan, 2010).
17. C. Gibson, "Gen Z, iGen, Founders: What Should We Call the Post-Millennials?", *The Washington Post* online, www.washingtonpost.com, 3 de diciembre de 2015.
18. B. Horovitz, "Generation Whatchamacallit", *USA Today,* 4 de mayo de 2012, p. 1B+.
19. C. Gibson, "Gen Z, iGen, Founders"; H. Rosin, "The Touch-Screen Generation", *The Atlantic,* abril de 2013, pp. 56-65.
20. *CIA World Factbook,* www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/, 2015.
21. Department of Economic and Social Affairs, "World Population Prospects: The 2015 Revision", United Nations, p. 44; Y. Hori. J-P. Lehmann, T. Ma Kam Wah y V. Wang, "Facing Up to the Demographic Dilemma", *Strategy & Business Online,* primavera de 2010; y E. E. Gordon, "Job Meltdown or Talent Crunch?", *Training,* enero de 2010, p. 10.
22. S. Jayson, "Recession Has Broad Effects for Ages 18-34", *USA Today,* 9 de febrero de 2012, p. 4D; y M. Rich. "For Jobless, Little Hope of Restoring Better Days", *New York Times* online, www.nytimes.com, 1 de diciembre de 2011.
23. T. Francis, "Big Companies Pull Back After Rough Quarter", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 7 de febrero de 2016.
24. R. Singh. "Generation U: Too Many Underemployed College Grads", www.ere.net, 19 de julio de 2013.
25. S. G. Hauser, "Independent Contractors Helping to Shape the New World of Work", Workforce.com, 3 de febrero de 2012; H. G. Jackson, "Flexible Workplaces: A Business Imperative", *HR Magazine,* octubre de 2011, p. 10; I. Speitzer, "Contingent Staffing", Workforce.com, 4 de octubre de 2011; M. Steen, "More Employers Take on Temps, but Planning Is Paramount", Workforce.com, mayo de 2011; P. Davidson, "More Temp Workers Are Getting Hired", *USA Today,* 8 de marzo de 2010, p. 1B; S. Reddy, "Wary Companies Rely on Temporary Workers", *Wall Street Journal,* 6/7 de marzo de 2010, p. A4; P. Davidson, "Cuts in Hours Versus Cuts in Jobs", *USA Today,* 25 de febrero de 2010, p. 1B; y S. A. Hewlett, L. Sherbin y K. Sumberg, "How Gen Y and Boomers Will Reshape Your Agenda", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 2009, pp. 71-76.
26. La sección El líder hace la diferencia está basada en A. Ignatius, "How Indra Nooyi Turned Design Thinking Into Strategy", *Harvard Business Review,* septiembre de 2015, p. 81-85; "Fortune's Most Powerful Women List", *Fortune* online, www.fortune.com, 15 de septiembre de 2015; J. Reingold, "Indra Nooyi was Right. Now What?" *Fortune,* 15 de junio de 2015, pp. 246-253.
27. J. P. Walsh, "Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management", *Academy of Management Review,* abril de 2005, pp. 426-438; R. E. Freeman, A. C. Wicks y B. Parmar, "Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited'", *Organization Science,* junio de 2004, pp. 364-369; T. Donaldson y L. E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review,* enero de 1995, pp. 65-91; y R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman/Ballinger, 1984).
28. J. S. Harrison y C. H. St. John, "Managing and Partnering With External Stakeholders", *Academy of Management Executive,* mayo de 1996, pp. 46-60.
29. S. L. Berman, R. A. Phillips y A. C. Wicks, "Resource Dependence, Managerial Discretion, and Stakeholder Performance", *Academy of Management Proceedings*, Mejor conferencia presentada, agosto de 2005; A. J. Hillman y G. D. Keim, "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal,* marzo de 2001, pp. 125-139; J. S. Harrison y R. E. Freeman, "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal,* julio de 1999, pp. 479-487; y J. Kotter y J. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: The Free Press, 1992).
30. Booz & Company, "Culture and Change: Why Culture Matters and How It Makes Change Stick", www.strategy-business.com, 9 de enero de 2014.
31. K. Shadur y M. A. Kienzle, "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement", *Group & Organization Management,* diciembre de 1999, pp. 479-503; M. J. Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review,* octubre de 1993, pp. 657-693; D. R. Denison, "What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", trabajo presentado en la Academy of Management Annual Meeting, 1993, Atlanta, GA; y L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly,* septiembre de 1983, p. 339.
32. J. A. Chatman y K. A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?" *Academy of Management Journal,* junio de 1994, pp. 522-553; y C. A. O'Reilly III, J. Chatman, y D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal,* septiembre de 1991, pp. 487-516.
33. Y. Berson, S. Oreg, y T. Dvir, "CEO Values, Organizational Culture, and Firm Outcomes", *Journal of Organizational Behavior,* julio de 2008, pp. 615-633; y E. H. Schien, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 314-315.
34. Recreational Equipment, Inc., "Pay and Benefits", disponible en línea, www.rei.com, consultado el 10 de febrero de 2016.
35. S. Patel, "10 Examples of Companies with Fantastic Cultures", www.entrepreneur.com, 6 de agosto de 2015.
36. A. E. M. Va Vianen, "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures", *Personnel Psychology,* primavera de 2000, pp. 113-149; K. Shadur y M. A. Kienzle, *Group & Organization Management;* P. Lok y J. Crawford, "The

Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, and Leadership Style", *Leadership & Organization Development Journal,* vol. 20, núm. 6/7, 1999, pp. 365-374; C. Vandenberghe, "Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry", *Journal of Organizational Behavior,* marzo de 1999, pp. 175-184; y C. Orphen, "The Effect of Organizational Cultural Norms on the Relationships Between Personnel Practices and Employee Commitment", *Journal of Psychology,* septiembre de 1993, pp. 577-579.

37. S. Olenski, "How One Brand Uses Corporate Culture to Maximize Productivity", *Forbes* online, www.forbes.com, 27 de agosto de 2014.
38. Vea, por ejemplo, J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly,* 2002, vol. 47, núm. 1, pp. 70-91; R. Goffee y G. Jones, "What Holds the Modern Company Together?", *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre de 1996, pp. 133-148; J. C. Collins y J. I. Porras, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review,* septiembre-octubre de 1996, pp. 65-77; J. C. Collins y J. I. Porras, *Built to Last* (Nueva York; HarperBusiness, 1994); G. G. Gordon y N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies,* noviembre de 1992, pp. 793-798; J. P. Kotter y J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: Free Press, 1992), pp. 15-27; y D. R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (Nueva York: Wiley, 1990).
39. S. Olenski, "How One Brand Uses Corporate Culture to Maximize Productivity", *Forbes* online, www.forbes.com, 27 de agosto de 2014.
40. J. A. Chatman, D. F. Caldwell, C. A. O'Reilly y B. Doerr, "Parsing Organizational Culture: How the Norm for Adaptability Influences the Relationship Between Culture Consensus and Financial Performance in High-Technology Firms", *Journal of Organizational Behavior,* vol. 35, 2014, pp. 785-808; Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", pp. 70-91; y L. B. Rosenfeld, J. M. Richman, y S. K. May, "Information Adequacy, Job Satisfaction, and Organizational Culture in a Dispersed-Network Organization", *Journal of Applied Communication Research,* vol. 32, 2004, pp. 28-54.
41. K. Bouton, "Recruiting for Cultural Fit", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 17 de julio de 2015.
42. "What They Do, What Makes CarMax Great, What Employees Say, Great Perks", us.greatrated.com/carmax, febrero de 2014; y "Great Workplaces: How CarMax Cares", *Fortune,* 8 de abril de 2013, p. 21.
43. P. Keegan, "Here's What Really Happened at That Company That Set a $70,000 Minimum Wage", *Inc.* online, www.inc.com, noviembre de 2015.
44. C. C. Miller, "Now at Starbucks: A Rebound", *New York Times* online, www.nytimes.com, 21 de enero de 2010; J. Jargon, "Latest Starbucks Buzzword: 'Lean' Japanese Techniques", *Wall Street Journal,* 4 de agosto de 2009, pp. A1+; P. Kafka. "Bean Counter", *Forbes,* 28 de febrero de 2005, pp. 78-80; A. Overholt, "Listening to Starbucks", *Fast Company,* julio de 2004, pp. 50-56; y B. Filipczak, "Trained by Starbucks", *Training,* junio de 1995, pp. 73-79.
45. P. Guber, "The Four Truths of the Storyteller", *Harvard Business Review,* diciembre de 2007, pp. 53-59; S. Denning, "Telling Tales", *Harvard Business Review,* mayo de 2004, pp. 122-129: T. Terez, "The Business of Storytelling", *Workforce,* mayo de 2002, pp. 22-24; J. Forman, "When Stories Create an Organization's Future", *Strategy & Business,* segundo trimestre de 1999, pp. 6-9; C. H. Deutsch, "The Parables of Corporate Culture", *New York Times,* 13 de octubre de 1991, p. F25; y D. M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly,* marzo de 1991, pp. 106-126.
46. G. Bradt, "Disney's Best Ever Example of Motivating Employees", *Forbes* online, www.forbes.com, 20 de mayo de 2015.
47. J. Useem, "Jim McNerney Thinks He Can Turn 3M from a Good Company into a Great One—With a Little Help from His Former Employer, General Electric", *Fortune,* 12 de agosto de 2002, pp. 127-132.
48. Denning, "Telling Tales", 2004; y A. M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly,* diciembre de 1979, p. 576.
49. J. E. Vascellaro, "Facebook CEO in No Rush to 'Friend' Wall Street", *Wall Street Journal,* 4 de marzo de 2010, p. A1+.
50. "About Gentle Giant Moving Company." www.gentlegiant.com, consultado el 10 de febrero de 2016.
51. "Convergint Culture", www.convergint.com, consultado el 10 de febrero de 2016.
52. "Mary Kay Independent Sales Force Convenes in Dallas Bringing $30 Million Economic Impact for Annual Seminar", www.newsroom.marykay.com, consultado el 10 de febrero de 2016.
53. S. Shellenbarger. "Believers in the 'Project Beard' and Other Office Rituals", *Wall Street Journal,* 26 de junio de 2013, pp. D1+.
54. E. H. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist,* febrero de 1990, pp. 109-119.
55. M. Zagorski, "Here's the Drill", *Fast Company,* febrero de 2001, p. 58.
56. S. Stevenson, "How Do You Make Better Managers?", *Slate* online, www.slate.com, 9 de junio de 2014.
57. "Slogans That Work", Forbes.com, especial, 7 de enero de 2008, p. 99.
58. P. Keegan. "Best Companies to Work For: Maxine Clark and Kip Tindell Exchange Jobs", *Fortune,* 8 de febrero de 2010, pp. 68-72.
59. C. Palmeri, "The Fastest Drill in the West", *BusinessWeek,* 24 de octubre de 2005, pp. 86-88.
60. J. Levine, "Dare to Be Boring", *Time,* 1 de febrero de 2010, pp. Global Business 1-2.
61. J. Guthrie, "David Kelley of IDEO Raises Level of Design", SFGate.com, 23 de octubre de 2011; C. T. Greer. "Innovation 101", WSJ.com, 17 de octubre de 2011; "The World's 50 Most Innovative Companies", *Fast Company,* marzo de 2010, p. 90; L. Tischler, "A Designer Takes On His Biggest Challenge", *Fast Company,* febrero de 2009, pp. 78+; T. Kelley y J. Littman, *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization* (Nueva York: Currency, 2005); C. Fredman, "The IDEO Difference", *Hemispheres,* agosto de 2002, pp. 52-57; y T. Kelley y J. Littman, *The Art of Innovation* (Nueva York: Currency, 2001).
62. D. Lyons, "Think Really Different", *Newsweek,* 5 de abril de 2010, pp. 46-51; y R. Brands, "Innovation Made Incarnate", *Bloomberg BusinessWeek Online,* 11 de enero de 2010.
63. J. Yang y R. W. Ahrens, "Culture Spurs Innovation", *USA Today,* 25 de febrero de 2008, p. 1B.
64. Accenture, "Corporate Innovation Is Within Reach: Nurturing and Enabling an Entrepreneurial Culture", www.accenture.com, 2013.

65. J. Cable, "Building an Innovative Culture", *Industry Week,* marzo de 2010, pp. 32-37; M. Hawkins, "Create a Climate of Creativity", *Training,* enero de 2010, p. 12; y L. Simpson, "Fostering Creativity", *Training,* diciembre de 2001, p. 56.
66. M. B. Sauter, T. C. Frohlich, y S. Stubbins, "2015's Customer Service Hall of Fame", *USA Today* online, www.usatoday.com, 2 de agosto de 2015.
67. M. Millstein, "Customer Relationships Make Playing the Odds Easy", *Chain Store Age,* diciembre de 2007, p. 22A; y L. Gary, "Simplify and Execute: Words to Live by in Times of Turbulence", *Harvard Management Update,* enero de 2003, p. 12.
68. Basado en J. McGregor, "Customer Service Champs", *BusinessWeek,* 3 de marzo de 2008, pp. 37-57; B. Schneider, M. G. Ehrhart, D. M. Mayer, J. L. Saltz y K. Niles-Jolly, "Understanding Organization-Customer Links in Service Settings", *Academy of Management Journal,* diciembre de 2006, pp. 1017-1032; B. A. Gutek, M. Groth, y B. Cherry, "Achieving Service Success Through Relationships and Enhanced Encounters", *Academy of Management Executive,* noviembre de 2002, pp. 132-144; K. A. Eddleston, D. L. Kidder, y B. E. Litzky, "Who's the Boss? Contending with Competing Expectations From Customers and Management", *Academy of Management Executive,* noviembre de 2002, pp. 85-95; S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley y S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executive,* noviembre de 2002, pp. 73-84; L. A. Bettencourt, K. P. Gwinner y M. L. Mueter, "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 2001, pp. 29-41; M. D. Hartline, J. G. Maxham III, y D. O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", *Journal of Marketing,* abril de 2000, pp. 35-50; L. Lengnick-Hall y C. A. Lengnick-Hall, "Expanding Customer Orientation in the HR Function", *Human Resource Management,* otoño de 1999, pp. 201-214; M. D. Hartline y O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing,* octubre de 1996, pp. 52-70; y M. J. Bitner, B. H. Booms, y L. A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing,* octubre de 1994, pp. 95-106.
69. M. Laff, "Triple Bottom Line", *T+D,* vol. 63, febrero de 2009, pp. 34-39.
70. F. Esposito, "Styron's Sustainability Goals, Progress Detailed in Report", *Plastics News* 23, 18 de julio de 2011, p. 4.
71. M. V. Copeland, "Can the Ski Suit Make the Man (and Woman)?", *Fortune* online, 16 de febrero de 2010; C. Hausman, "New and Old Technologies Keep Officials, Ethicists, Debating Questions of Fairness", *Global Ethics Newsline* online, 8 de febrero de 2010; y S. Sataline, "Some Aging Competitors Call High-Tech Swimsuits Dirty Pool", *Wall Street Journal,* 3 de noviembre de 2009, p. A1.
72. Basado en C. K. Prahalad, "Best Practices Get You Only So Far", *Harvard Business Review,* abril de 2010, p. 32; J. R. Oreja-Rodriguez y V. Yanes-Estévez, "Environmental Scanning: Dynamism with Rack and Stack Rasch Model", *Management Decision,* vol. 48, núm. 2, 2010, pp. 260-276; C. Heavey, Z. Simsek, F. Roche, y A. Kelly, "Decision Comprehensiveness and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Role of Managerial Uncertainty Preferences and Environmental Dynamism", *Journal of Management Studies,* diciembre de 2009, pp. 1289-1314; R. Subramanian, N. Fernandes y E. Harper, "Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance", *Management International Review,* julio de 1993, pp. 271-286; E. H. Burack y N. J. Mathys, "Environmental Scanning Improves Strategic Planning", *Personnel Administrator,* 1989, pp. 82-87; y L. M. Fuld, *Monitoring the Competition* (Nueva York: Wiley, 1988).
73. R. Davies, "Taking a Refreshing Approach to Finding and Keeping Talent", *Campaign,* septiembre de 2009, p. 16; S. Henn, "How the Architect of Netflix's Innovative Culture Lost Her Job to the System", Interview on *All Things Considered,* National Public Radio, www.npr.org, 3 de septiembre de 2015; V. Giang, "The Woman Who Created Netflix's Enviable Company Culture", *Fast Company* online, www.fastcompany.com, 2 de febrero de 2016; D. Harwell, "Netflix Will Offer a Year of Unlimited Leave for New Moms and Dads", *The Washington Post* online, www.washingtonpost.com, 4 de agosto de 2015; D. Pomerantz, "How a Culture of Innovation Could Win Netflix Some Emmys", *Forbes* online, www.forbes.com, 20 de agosto de 2014; T. Stenovec, "One Reason for Netflix's Success—It Treats Employees Like Grownups", *The Huffington Post* online, www.huffingtonpost.com, 3 de marzo de 2015; P. McCord, "How Netflix Reinvented HR", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, enero-febrero de 2014; R. Hastings, "Netflix Culture: Freedom and Responsibility", www.slideshare.net, agosto de 2009.
74. "Yearly Box Office", boxofficemojo.com/yearly/, 7 de marzo de 2014; "Can the Movie Theater Be Saved", *Fast Company,* diciembre de 2013/enero de 2014, pp. 69-72; E. Schwartzel, "Movie-Theater Chains Take on IMAX", *Wall Street Journal,* 13 de diciembre 2013, p. B6; A. Sharma, "Hollywood Feels Netflix's Influence", *Wall Street Journal,* 8 de julio de 2013, pp. B1+; C. Bialik, "Studios Struggle for Focus on Film Pirates' Booty", *Wall Street Journal,* 6-7 de abril de 2013, p. A2; M. Rosenbaum, "Box Office Bust: Movie Attendance Hits 16-Year Low", ABCNews.com, 28 de diciembre de 2011; M. Cieply, "Charging a Premium for Movies, at a Cost", *New York Times* online, www.nytimes.com, 31 de julio de 2011; B. Barnes y M. Cieply, "Graying Audience Returns to Movies", *New York Times* online, www.nytimes.com, 25 de febrero de 2011; L. A. E. Schuker, "Double Feature: Dinner and a Movie", *Wall Street Journal,* 5 de enero de 2011, pp. D1+; J. O'Donnell, "Going to the Movies at Home", *USA Today,* 5 de enero de 2011, p. 3B; M. DeCuir, "Some Food and Alcohol with Your Flick? Cinemas Hope So", *USA Today,* 27 de marzo de 2008, p. 3A; B. Barnes, "At Cineplexes, Sports, Opera, Maybe a Movie", *New York Times* online, 23 de marzo de 2008; D. Stuckey y K. Gelles, "Entertainment Sold Online", *USA Today,* 26 de febrero de 2008; y J. Carroll, "Americans Dislike the Cost of Going to the Movies", *Gallup News Service,* 22 de diciembre de 2006.

Capítulo 4

La administración en un entorno global

Su desarrollo profesional



Fuente: Irina Nartova/Shutterstock

Desarrolle su punto de vista global —trabajando con personas de otras culturas

- *Alrededor de 70 por ciento de los ejecutivos y los profesionales de la administración consideran que desarrollar competencias globales es muy importante o sumamente importante para el éxito de sus empresas.*[1]
- *Las cinco actitudes, capacidades, conocimientos y habilidades más importantes para un liderazgo global eficaz son:*

Sensibilidad y conciencia multicultural

Comunicación efectiva

Pensamiento estratégico

Liderazgo, influencia sobre los demás

Respeto por las diferencias[2]

Una de las claves para que sea exitoso como gerente y en su desarrollo profesional es sentirse cómodo con las diferencias culturales y saber cómo tener mayor conciencia cultural para aprender a responder de manera apropiada en diferentes situaciones. Deberá saber que convertirse en una persona con competencia cultural constituye un proceso sujeto a errores. Es importante recordar que errar es humano. Desarrolle una estrategia para perdonar y demostrar a los demás que sus deseos y esfuerzos por aprender son sinceros.

Puede tener la certeza de que durante su carrera trabajará con individuos que nacieron en un país distinto al suyo, probablemente con una lengua materna diferente, y hábitos y costumbres muy distintos a los que está acostumbrado. Tal vez descubra que es difícil entender algunas de las conductas de esas personas y que esas diferencias hacen que sea difícil comunicarse y trabajar con ellas. ¡Bienvenido al siglo XXI! Por eso es importante que usted desarrolle su propia perspectiva global, especialmente su inteligencia cultural. Conforme desarrolle sus habilidades globales, parta de la idea de "soy diferente de los demás," en lugar de la perspectiva de "ellos difieren de mí."

Entonces, ¿qué puede hacer para mejorar su habilidad para trabajar con personas de culturas diferentes?[3]

1. Tome conciencia de su nivel de confianza y apertura ante experiencias transculturales. *Algunas personas no se sienten tan cómodas ni se muestran tan abiertas como otras a tener experiencias nuevas y diferentes. Por ejemplo, ¿acostumbra probar alimentos con ingredientes exóticos o desconocidos? ¿Se siente cómodo trabajando en equipos para proyectos escolares que incluyan individuos de otras culturas o países? ¿Siente temor cuando tiene que comunicarse con individuos que no hablan su lengua materna?*

Objetivos de aprendizaje

HABILIDADES ADQUIRIDAS

4.1 ***Comparar*** *las actitudes etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas hacia los negocios globales.*

- **Desarrolle sus habilidades** para colaborar en entornos transculturales.

4.2 ***Analizar*** *la importancia de las alianzas comerciales regionales y de los mecanismos de comercio internacional.*

4.3 ***Describir*** *las estructuras y técnicas utilizadas por las organizaciones cuando se expanden a territorios internacionales.*

4.4 ***Explicar*** *la relevancia que tienen los entornos político y legal, económico y cultural en los negocios globales.*

- **Sepa cómo** tener conciencia cultural.

Si usted es una persona que no se siente cómoda con experiencias nuevas y diferentes, trate de superar su miedo y resistencia poco a poco. Practique escuchando con atención a las personas que tienen problemas para entender su idioma. Tal vez podría probar un nuevo platillo de un menú o acercarse a conocer compañeros de sus clases que provienen de otras culturas. Su meta debería ser la de ampliar su zona de confort.

2. Suponga diferencias hasta que las similitudes sean evidentes. *La mayor parte de la gente muestra una tendencia a suponer que los demás son como ellos, hasta que se demuestre lo contrario. Trate de pensar de la forma opuesta: suponga que los individuos de diferentes culturas interpretarán su comunicación o comportamiento de forma distinta. Observe con cuidado la manera en que las personas de otras culturas se relacionan entre sí y cómo difieren esas interacciones del estilo de relación en su propia cultura. Luego, trate de interactuar con los demás con esas observaciones en mente. Este enfoque le ayudará a evitar situaciones embarazosas.*

3. Haga énfasis en la descripción, más que en la interpretación o evaluación. *Evite hacer juicios hasta que haya observado e interpretado la situación desde las perspectivas de todas las culturas involucradas. La descripción hace énfasis en la observación. Es probable que algunas costumbres sean distintas a las suyas, pero el hecho de que sean diferentes no las hace erróneas o inferiores.*

4. Muestre empatía. *Cuando intente entender las palabras, los motivos y las acciones de una persona de otra cultura, trate de interpretarlos desde la perspectiva de esa cultura y no de la suya. Esto también lo animará a observar diversas culturas para aprender sus prácticas y costumbres.*

5. Considere sus interpretaciones iniciales como hipótesis de trabajo. *Si tiene alguna duda, verifique con las personas de otras culturas para asegurarse de que sus evaluaciones de la conducta sean precisas. Considere sus interpretaciones iniciales como hipótesis de trabajo más que como hechos y ponga mucha atención a la retroalimentación para evitar graves malentendidos y los problemas que podrían resultar de ellos.*

6. Aprenda sobre temas y enfoques transculturales. *Aunque sabemos que en sus clases (y en sus libros de texto) está adquiriendo muchos conocimientos acerca de normas, prácticas y conductas transculturales, usted podría aprender aún más en al menos tres formas adicionales. ¿Cómo? En primer lugar, adquiera experiencia internacional viajando. Invierta en breves viajes de estudio al extranjero. Tal vez podría estudiar un semestre completo en otro país, lo que le permitirá sumergirse en una cultura diferente; incluso podría viajar a otro continente, dependiendo del programa de su universidad. Otra opción sería participar en programas internacionales de voluntariado. Si el costo de este tipo de viajes es un gran obstáculo para usted, existen otras opciones. En segundo lugar, sin moverse de donde está, tome la iniciativa de conocer a otros estudiantes extranjeros y aprender acerca de sus países. Considere la posibilidad de asistir a uno o más eventos culturales o multiculturales, que generalmente son realizados por una organización estudiantil unicultural o multicultural (tal vez de Latinoamérica). En tercer lugar, saque provecho de las herramientas en línea para aprender más acerca de las diferencias transculturales. (Revise la sección Mi turno de ser gerente, en la página 131, para obtener información acerca de Kwintessential). Y por último, podría tratar de poner atención a las noticias globales.*

7. Dé una buena primera impresión. *Los saludos difieren de acuerdo con la cultura. En Estados Unidos se utiliza el saludo de mano, mientras que los abrazos y besos en las mejillas son más comunes en países de Europa y Sudamérica. En Japón se acostumbra entregar la tarjeta de presentación con las dos manos.*

La mayoría de las organizaciones desean convertirse en empresas globales. Un estudio de las compañías de manufactura estadounidenses reveló que aquellas que operaban en diversos países tenían utilidades mucho más elevadas y un crecimiento de las ventas dos veces mayor que las empresas que operaban sólo a nivel doméstico.[4] Son muchos los factores que contribuyen al éxito, y uno de ellos es una tendencia innata a la globalización. Esto significa que algunas empresas estadounidenses con una fuerte presencia en los mercados internacionales son dirigidas por ejecutivos nacidos en el extranjero o que son primera generación de estadounidenses.[5] Por ejemplo, Eduardo Saverin, de Facebook, es brasileño. Otras investigaciones han revelado evidencias adicionales de que los negocios multinacionales aumentan el valor de las compañías estadounidenses.[6] Sin embargo, si los gerentes no supervisan de forma cercana los cambios que ocurren en el entorno global o no toman en cuenta las características de ubicaciones específicas cuando planean, organizan, dirigen y controlan, es probable que logren un éxito global limitado. En este capítulo analizaremos las situaciones que enfrentan los gerentes al realizar su labor en un ambiente global.

¿QUIÉN es dueño de qué?

Una forma de comprender cuán global se ha vuelto el mercado consiste en reflexionar sobre el país de origen de algunos productos que nos son muy familiares. ¡Se sorprenderá cuando descubra que muchos de los productos que usted creía que eran de cierto país no lo son! Responda el siguiente cuestionario[7] y compare sus respuestas con las que aparecen al final del capítulo, en la página 134.

1. Las pizzas congeladas Tombstone y DiGiorno son productos elaborados por una empresa con sede en:
   a. Italia **b.** Estados Unidos **c.** Canadá **d.** Suiza
2. La empresa de red de transporte Uber Technologies tiene su sede en:
   a. Polonia **b.** Reino Unido **c.** Estados Unidos **d.** Alemania
3. Las especias Rajah son producidos por una compañía con sede en:
   a. Estados Unidos **b.** Brasil **c.** India **d.** Suiza
4. Las cervezas XX, Tecate y Sol son productos de una compañía con sede en
   a. Los Países Bajos **b.** México **c.** Estados Unidos **d.** Colombia
5. El programa de televisión *America´s Got Talent* forman parte de una franquicia con sede en:
   a. Estados Unidos **b.** Reino Unido **c.** Italia **d.** España
6. El yogur griego Chobani es propiedad de una empresa ubicada en:
   a. Japón **b.** Francia **c.** Estados Unidos **d.** India
7. El fabricante del reloj Swatch tiene su sede en:
   a. Alemania **b.** Estados Unidos **c.** Suiza **d.** Brasil

8. El periódico británico *Independent* es propiedad de una empresa ubicada en:
a. Rusia **b.** Reino Unido **c.** Sudáfrica **d.** Canadá

9. Spotify es propiedad de una compañía con sede en:
a. Suecia **b.** Reino Unido **c.** Estados Unidos **d.** Canadá

10. El videojuego para dispositivos móviles *Candy Crush Saga* fue desarrollado por una empresa ubicada en:
a. Estados Unidos **b.** Suecia **c.** Francia **d.** Japón

¿Cómo le fue? ¿Estaba al tanto de que muchos de los productos que usamos día a día son fabricados por empresas que no se ubican en el país que usted pensaba? ¡Lo más probable es que no! Muchos de nosotros no apreciamos la naturaleza genuinamente global de los mercados actuales.

¿CUÁL **es su perspectiva global?**

OA4.1 No es raro que los alemanes, los italianos o los indonesios hablen tres o cuatro idiomas. En China, la gran mayoría de los niños aprenden inglés en la escuela, mientras que en el mismo periodo casi todos los niños estadounidenses sólo estudian inglés, y únicamente un pequeño porcentaje está aprendiendo chino.[8] En su sistema escolar (desde la primaria hasta la universidad) enormes cantidades de estudiantes *no* tendrán la oportunidad de aprender un idioma extranjero, ya que los cursos y los programas han disminuido o se han eliminado. Durante décadas se ha observado una disminución estable de los cursos de idiomas extranjeros disponibles, y muchas universidades han eliminado el requisito de tomar uno o dos cursos de otras lenguas para obtener el título.[9] A nadie sorprende que los expertos señalen que existe "un déficit de idiomas extranjeros" en Estados Unidos,[10] incluyendo al secretario de educación de ese país, que lamentó que "Estados Unidos está muy lejos de ser la sociedad multilingüe que caracteriza a muchos de nuestros competidores económicos".[11] Los estadounidenses suelen pensar que el inglés es el único idioma internacional de los negocios y no ven ninguna necesidad en estudiar otras lenguas. Es probable que esto cause problemas en el futuro, según revela el informe de una investigación de gran escala realizada por el British Council, ya que basarse únicamente en el inglés limita las habilidades competitivas futuras tanto de Gran Bretaña como de Estados Unidos.[12] El dominio de una lengua extranjera es fundamental para realizar transacciones de negocios exitosas. Por ejemplo, muchos idiomas como el italiano, el francés y el español tiene dos versiones de la palabra inglesa *you*: una considerada formal y la otra informal. En Italia, lo más apropiado es utilizar el *lei* formal en las charlas de negocio y el informal *tu* cuando se conversa con amigos.



- Entre 18 y 27 por ciento de los estadounidenses afirma que puede conversar en más de un idioma.[13]

El monolingüismo es un indicador de que una nación sufre de **provincianismo**, esto es, ver al mundo exclusivamente a través de las propias impresiones y perspectivas.[14] Las personas con mentalidad provinciana no reconocen que los demás tienen formas distintas de vivir y trabajar. No les interesan los valores y costumbres de sus semejantes y, ante las culturas extranjeras, aplican una rígida actitud que pareciera decir "la nuestra es mejor que la de ellos". Los gerentes podrían adoptar este tipo de mentalidad estrecha y limitada, pero no es la única.[15] De hecho, existen tres actitudes globales posibles. Ahora analizaremos cada una con más detalle.

provincianismo
Concepción del mundo basada exclusivamente en las perspectivas personales y que da lugar a la incapacidad de reconocer las diferencias que existen entre los individuos

En primer lugar, la **mentalidad etnocéntrica** es una forma de pensar derivada del provincianismo, según la cual los mejores enfoques y prácticas laborales son los que imperan en el país *de origen* (es decir, en la nación en donde se localiza la sede central de la compañía). Los gerentes que asumen una mentalidad etnocéntrica creen que, a diferencia de los habitantes del país de origen, los ciudadanos de otras naciones no cuentan con las habilidades, la pericia, el conocimiento o la experiencia necesarios para tomar las mejores decisiones de negocios, y por ello no confían en los empleados extranjeros cuando se trata de tomar decisiones esenciales o de intervenir en temas de tecnología.

mentalidad etnocéntrica
Perspectiva derivada del provincianismo, según la cual los mejores enfoques y prácticas laborales son las que imperan en el país de origen

Después, una **actitud policéntrica** es la creencia de que los empleados originarios del país *huésped* (es decir, el país *extranjero* en el que la organización está haciendo negocios) conocen cuáles son los mejores enfoques y prácticas laborales para operar. Los gerentes que adoptan esta mentalidad perciben cualquier operación en el extranjero como algo diferente y difícil de comprender. En consecuencia, son proclives a dejar que los empleados encargados de la operación extranjera sean quienes tomen las decisiones.

actitud policéntrica
Perspectiva basada en la creencia de que los gerentes del país huésped conocen los mejores métodos y prácticas laborales para dirigir sus negocios

El último tipo de mentalidad administrativa global que podrían asumir los gerentes es la **actitud geocéntrica**, una perspectiva *orientada hacia el mundo* que se enfoca en usar los mejores métodos y las personas más capaces de cualquier parte del mundo. Los gerentes que asumen este tipo de actitud tienen una perspectiva global y buscan los mejores métodos y la gente más talen-

actitud geocéntrica
Perspectiva orientada hacia el mundo, que se enfoca en usar los mejores métodos y la gente más capaz de cualquier parte del mundo

tosa, independientemente de cuál sea su origen. Por ejemplo, Carlos Ghosn, director general de Nissan y Renault, es hijo de padres libaneses, nació en Brasil, se educó en Francia y habla cuatro idiomas con fluidez. Bien podría ser el "modelo del principal líder corporativo moderno, en un mundo globalizado, dominado por empresas multinacionales".[16] Sus antecedentes y perspectiva le han dado una comprensión muy profunda de lo que se necesita para administrar en un entorno global; algo que es característico de la mentalidad geocéntrica. Otro gerente veterano de Renault con una visión geocéntrica es Carlos Tavares, recientemente nombrado director general de PSA Peugeot Citroën.[17] Tavares también habla cuatro idiomas y ha dirigido operaciones automotrices en Japón, Europa, Norteamérica y Sudamérica. Una actitud geocéntrica exige la eliminación de actitudes relacionadas con el provincianismo y el desarrollo de una comprensión de las diferencias transculturales. Ése es el tipo de enfoque que necesitan los gerentes para tener éxito en el entorno global actual.[18]



- En una lista de las tres habilidades que todo gerente del siglo XXI necesita, el primer lugar lo ocupa: UNA MENTALIDAD GLOBAL.[19]

COMPRENSIÓN **del entorno comercial global**

OA4.2 Una de las características más importantes del entorno global actual es el comercio internacional, el cual, como seguramente aprendió en sus clases de historia, no es nuevo. Países y organizaciones han comerciado entre sí desde hace siglos,[20] y esa práctica sigue siendo muy sólida hoy en día, tal como pudimos observar en las preguntas al inicio del capítulo. Y actualmente, el comercio global está determinado por dos fuerzas: las alianzas comerciales regionales y los mecanismos de comercio que garantizan su actuación.

Alianzas comerciales regionales

Hubo un tiempo en que la competencia global se concebía como una forma de rivalidad entre naciones: Estados Unidos contra Japón, Francia contra Alemania, México contra Canadá, etcétera. Sin embargo, hoy en día la competencia global y la economía internacional están determinadas por acuerdos de comercio regional, como la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), las cuales se analizan aquí. En el sitio web de la International Trade Administration (www.trade.gov), del gobierno federal estadounidense, se puede encontrar una lista exhaustiva de las alianzas comerciales. Más de 200 países participan en al menos un acuerdo de comercio regional.[21] Sólo Estados Unidos tiene acuerdos con 75 países.[22]

Los países forman alianzas comerciales regionales por varias razones políticas y de seguridad nacional. Las naciones eligen participar principalmente con el objetivo de estimular el crecimiento económico. La reducción de las barreras comerciales, como las tarifas o los aranceles impuestos a los bienes importados, abren nuevos mercados a las empresas en los países participantes. Por ejemplo, los fabricantes estadounidenses de automóviles Ford y General Motors se han beneficiado en gran medida al participar en diversos bloques de comercio regional. El TLCAN (que se describe más adelante en este capítulo) ha permitido un auge económico a las compañías automotrices estadounidenses, incluyendo a Ford y a General Motors. Estas compañías han podido establecer fábricas en México, donde los costos de mano de obra son más bajos que en Estados Unidos. El TLCAN también permite que estas empresas vendan sus vehículos en Estados Unidos sin aranceles restrictivos.

Unión Europea (UE)
Unión de 28 naciones europeas creada como una entidad económica y comercial unificada

LA UNIÓN EUROPEA La **Unión Europea (UE)** es una sociedad económica y política conformada por 28 naciones democráticas del continente europeo. (Vea la figura 4-1). Cinco países (Albania, la antigua República Yugoslava de Macedonia, Turquía, Montenegro y Serbia) son candidatos a unirse a la UE, mientras que otros dos países son candidatos potenciales a pertenecer a ella (Bosnia y Herzegovina, y Kosovo).[23] No obstante, antes de que su adhesión sea autorizada, esas naciones tienen que cumplir ciertos criterios, que incluyen ser democráticas, regirse por el estado de derecho, tener una economía de mercado y adoptar los objetivos de cohesión política y económica de la UE. Cuando los 12 miembros originales integraron la Unión en 1992, su motivación principal era reafirmar la posición económica de la región con respecto a Estados Unidos y Japón. Hasta ese momento, cada una de las naciones europeas tenía sus propios controles fronterizos, impuestos y subsidios, políticas nacionales, así como protección para determinadas industrias. Todas estas barreras para viajar, para el empleo, las inversiones y el comercio eran un obstáculo para que las empresas europeas pudieran ser económicamente más productivas. Con la remoción de las mismas, el poder económico que representa la UE es considerable. La región que actualmente abarca cubre una base poblacional de más de 500 millones de personas (7 por ciento

Figura 4-1
Mapa de la Unión Europea



Fuente: *Datos basados en: "EU Member Countries on the Road to EU Membership", www.europa.eu*

de la población mundial)[24] y representa alrededor de 16 por ciento de las importaciones y exportaciones globales de todo el mundo.[25] En junio de 2016 los ciudadanos del Reino Unido (RU) votaron para salir de la UE, ya que consideraban que sus necesidades e intereses eran aprovechados por toda la Unión Europea. A partir de entonces, han surgido conflictos por las políticas legales, de inmigración y económicas. El Reino Unido decidió que era mejor para sus intereses funcionar como una entidad independiente. Aunque esta transición tomará algunos años para completarse, este voto es muy significativo para ellos y para los otros países de la Unión. El hecho de que Reino Unido ya no forme parte de la UE abre la puerta para que otros países decidan salirse, lo que a la larga podría conducir a la desaparición de la UE.

Otro paso hacia la unificación integral se dio cuando los países que integran la UE adoptaron el **euro** como moneda común. Actualmente el euro es utilizado en 19 de los estados miembro y todas las naciones que se sumen a la Unión deberán adoptarlo. Dinamarca, Reino Unido y Suecia no utilizan esa moneda.[26] Un impulso más a la unificación han sido los intentos por desarrollar una constitución europea unificada. A lo largo de más de una década, los líderes de la UE se han esforzado por promulgar un tratado para fortalecer al grupo y darle representación mediante un presidente de tiempo completo. El denominado Tratado de Lisboa (o Tratado de Reforma), ratificado por los 28 estados miembros, le otorga a la UE un marco legal común y las herramientas para hacer frente a un mundo en constante transformación, incluyendo los cambios demográficos y climáticos, la globalización, la seguridad y la energía. Asimismo, sus partidarios consideran que la estructura propuesta contribuirá a robustecer la política exterior compartida por los países de la UE. Muchos consideran que una Europa más unificada podría tener más poder y mayor presencia en la arena global. Tal como reconoció el antiguo primer ministro italiano y presidente de la Comisión Europea, "Europa ha perdido cada vez más representatividad en el mundo".[27]

euro
Moneda común de los estados miembro de la Unión Europea que forman la zona del euro

Los últimos dos años fueron difíciles económicamente para la UE y sus miembros, lo mismo que para muchas regiones globales. Sin embargo, las cosas están mejorando. Se espera que la recuperación económica, que inició a mediados de 2013, continúe teniendo efecto cada vez en más países para que se fortalezcan. Las economías europeas se están beneficiando de muchos factores. Los precios del petróleo continúan relativamente bajos, el crecimiento global es estable y el euro ha continuado depreciándose.[28]

La zona euro constituye una unidad económica más grande que Estados Unidos o China, y es una fuente importante de demanda mundial de bienes y servicios. La importancia de esta alianza comercial regional seguirá evolucionando a medida que los miembros de la UE trabajen en conjunto para resolver las dificultades económicas de la zona y logren, una vez más, afirmar su poder económico con negocios europeos exitosos que jueguen un papel relevante en la economía global.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)
Acuerdo entre los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos en el que las barreras comerciales se han eliminado

TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (TLCAN) Y OTROS ACUERDOS LATINOAMERICANOS Cuando en 1992 el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)** logró acuerdos respecto de temas comerciales clave para los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos, el resultado fue la creación de un gran bloque económico. Se trata de la segunda región comercial más importante del mundo en términos del PIB combinado de sus miembros.[29] Entre 1994, cuando el TLCAN entró en vigor, y 2014, la exportación de productos de Canadá y México hacia Estados Unidos aumentó 212 por ciento y 637 por ciento, respectivamente. El incremento de las actividades de exportación de Estados Unidos hacia Canadá y México fue de 211 por ciento y 478 por ciento, respectivamente.[30] En números, esto se traduce en un intercambio comercial de aproximadamente $1.1 billones entre los socios del TLCAN, tan solo en 2014. La eliminación de las barreras contra el libre comercio (aranceles, requerimientos de concesión de licencias para la importación, tarifas aduanales) ha fortalecido el poder económico de las tres naciones. Aun cuando la inmigración hacia Estados Unidos siguió aumentando hasta 2005, las mejoras estructurales realizadas dentro de México mejoraron el nivel de vida.[31] Después de 2005, se hicieron evidentes los efectos muy positivos del TLCAN a través de nuevas industrias de exportación, como la fabricación de automóviles, las cuales han ayudado a reducir la brecha salarial entre Estados Unidos y México. A medida que la brecha disminuye, han disminuido los incentivos para que los mexicanos abandonen su país.[32] A pesar de la crítica que enfrentó el tratado durante su gestación, el bloque comercial de América del Norte sigue siendo una fuerza muy poderosa en la economía global de nuestros días.[33]

Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)
Alianza comercial entre 10 naciones del sudeste asiático

Otras naciones latinoamericanas también han creado bloques de libre comercio. Colombia, México y Venezuela fueron las primeras al firmar un pacto económico en 1994 con la intención de eliminar los aranceles y el pago de obligaciones por importación. Otro acuerdo, el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (conocido como CAFTA-DR por sus siglas en inglés) promueve la liberalización comercial entre Estados Unidos y cinco países centroamericanos: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, así como República Dominicana. La región del CAFTA-DR se convirtió en el tercer mercado de exportación más grande de Latinoamérica, después de México y Brasil, así como el decimotercero más grande del mundo.[34] Por otro lado, Estados Unidos también firmó un acuerdo comercial con Colombia, considerado "el más grande que ha firmado Washington con un país latinoamericano desde la firma" del TLCAN.[35] A raíz de la firma del TLC entre Colombia y Estados Unidos, que entró en efecto en 2012, más de 80 por ciento de las exportaciones de productos industriales estadounidenses hacia Colombia quedaron libres de aranceles.[36] Otro bloque de libre comercio conformado por 10 países sudamericanos (conocido como Mercado Común del Sur, o Mercosur) es ya toda una realidad. Algunos sudamericanos consideran que el Mercosur representa una forma efectiva de combinar sus recursos para poder competir mejor en contra de otros poderes económicos globales, sobre todo la UE y el TLCAN.



El TLCAN ha permitido que Grupo Bimbo, compañía con sede en México que vende productos de panificación, opere con facilidad en todo el territorio estadounidense. Desde el establecimiento del TLCAN, la subsidiaria del grupo, Bimbo Bakeries USA, ha crecido para convertirse en la empresa de panificación más grande de Estados Unidos, con 22 000 empleados, 11 000 rutas de distribución y más de 60 panaderías, incluyendo la planta fabricadora de tortillas que se observa en la fotografía.
Fuente: Owen Brewer/ZUMA Press/Newscom

ASOCIACIÓN DE NACIONES DEL SUDESTE ASIÁTICO (ASEAN) La **Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)** es una alianza comercial en la que participan 10 naciones de esa zona de Oriente. (Vea la figura 4-2). La región ASEAN tiene una población superior a los 625 millones, con un PIB combinado de $2.4 billones.[37] Además de los 10 países que la integran, los líderes de un grupo denominado ASEAN+3, que incluye a China, Japón y Corea del Sur, se reunieron para analizar temas comerciales. Asimismo, líderes de India, Australia y Nueva Zelanda también participaron en conversaciones sobre el tema con el ASEAN+3. El principal obstáculo para crear un bloque comercial que agrupe a las 16 naciones ha sido la falta de impulso hacia la integración regional. A pesar de que la cultura oriental hace énfasis en la construcción de consensos, "el problema más importante de ASEAN es que los miembros individuales no han tenido la disposición de hacer sacrificios por el bien común".[38] Si bien los líderes del sudeste asiático concuerdan en que una integración regional más estrecha contribuiría al crecimiento económico, las grandes diferencias que existen en términos de riqueza entre los miembros de la ASEAN han provocado que "sea difícil la



Figura 4-2
Mapa de la ASEAN

Fuente: Este infográfico fue publicado primero por el analista de noticias en línea IBA Global Insight el 30 de julio de 2013 [está disponible en www.ibanet.org], y se reproduce gracias al amable permiso de la International Bar Association, Londres, RU. © International Bar Association.

creación de estándares comunes porque las normas nacionales siguen siendo muy disímbolas".[39] Sin embargo, los desafíos planteados por la reciente recesión global, que afectaron negativamente a muchos países de la región, despertaron un mayor interés por fomentar la integración. De hecho, el 1 de enero de 2010, China y la ASEAN presentaron un ambicioso acuerdo de libre comercio que los convirtió en el tercer bloque comercial más grande del mundo.[40]

A pesar de los obstáculos y desafíos, continúa el progreso hacia una integración regional. El rápido ritmo de crecimiento de la zona implica que la ASEAN y otras alianzas comerciales asiáticas serán cada vez más importantes en el escenario global, con un impacto tal que podría llegar a rivalizar, en un momento dado, tanto con el TLCAN como con la UE.

OTRAS ALIANZAS COMERCIALES En otras zonas del mundo también se han desarrollado alianzas comerciales regionales. Por ejemplo, nacida en 2002, la Unión Africana (UA) está integrada por 54 naciones con la visión de "construir un continente africano integrado, próspero y pacífico; un continente impulsado y dirigido por sus propios ciudadanos, que constituya una fuerza dinámica a nivel internacional".[41] Los miembros de esta alianza han creado un plan de desarrollo económico tendiente a lograr una mayor unidad entre los países africanos. Al igual que los integrantes de otras alianzas comerciales, estas naciones esperan obtener beneficios económicos, sociales, culturales y comerciales a partir de su asociación. Hoy en día, cuando la producción económica africana está detonando como nunca antes y las relaciones comerciales con China se han vuelto especialmente sólidas, una cooperación de esta naturaleza cobra especial relevancia.[42] Las tasas de crecimiento del PIB alcanzaron un promedio de 4.8 por ciento (las más altas fuera de Asia) y la mayor parte de ese incremento procede de los mercados domésticos. Por otro lado, África ha estado experimentando un "periodo prácticamente inédito de estabilidad política en el que los gobiernos no han parado de desregular las industrias y desarrollar la infraestructura".[43]

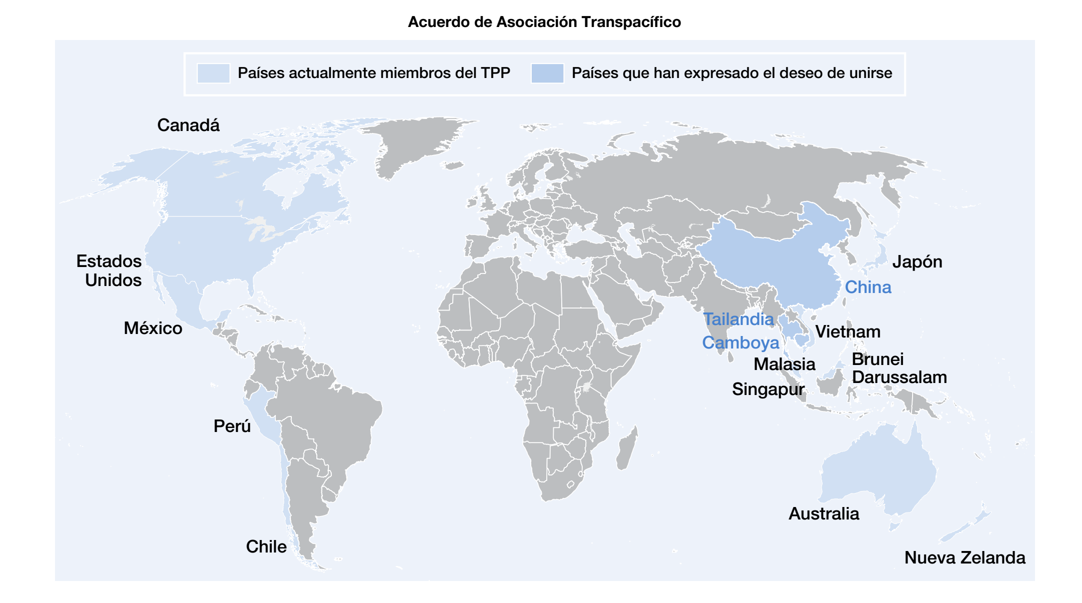
Cinco países del este africano (Burundi, Kenia, Ruanda, Tanzania y Uganda) han formado un mercado común conocido como Comunidad del África Oriental (EAC).[44] Este tratado permite la venta transfronteriza de bienes sin aranceles. El siguiente paso del EAC será la unión monetaria, aunque su implementación todavía tomará algún tiempo.

La Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional (SAARC), constituida por ocho estados miembro (India, Pakistán, Sri Lanka, Bangladesh, Bután, Nepal, las Maldivas y Afganistán) comenzó a eliminar los aranceles en 2006.[45] Su propósito, como el de todas las demás alianzas comerciales, es permitir el libre flujo de bienes y servicios, y las negociaciones continúan para lograr más acuerdos de reducción de aranceles con otros países de esa región.[46]

Por último, en 2015 doce países establecieron los términos para una alianza comercial denominada Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP).[47] Algunos de los países involucrados son Estados Unidos, Canadá, México, Japón, Australia y siete naciones de la región del pacífico, incluyendo a China. (Vea la figura 4-3). Si el acuerdo llega a tener efecto, influirá en aproximadamente dos terceras partes de la producción económica mundial, convirtiéndolo en uno de los tratados comerciales más grandes de todos los tiempos. Entre sus condiciones, se encuentra la eliminación de más de 18 000 aranceles que actualmente incrementan de manera importante los costos de las relaciones comerciales transnacionales.

Figura 4-3
Mapa del TPP

Fuente: Datos basados en AFL-CIO, www.aflcio.org, 16 de octubre de 2015./AFL-CIO



El análisis anterior indica que el comercio global está sano y salvo; siguen surgiendo alianzas regionales de comercio en áreas donde los países miembros consideran que conviene a sus intereses unirse económica y globalmente, y fortalecer su posición financiera.

Mecanismos de comercio global

El comercio global entre naciones no ocurre espontáneamente. Cuando surgen problemáticas comerciales, los sistemas globales se aseguran de que el intercambio siga dándose eficiente y eficazmente. De hecho, una de las condiciones inherentes a la globalización es la interdependencia de los países; es decir, lo que ocurre en uno de ellos puede impactar en los demás, para bien o para mal. Por ejemplo, la crisis financiera que comenzó en Estados Unidos en 2008, terminó por involucrar a toda la economía global en su vorágine. Aunque los conflictos describieron una espiral ascendente hasta casi salirse de control, las economías no se colapsaron por completo. ¿Por qué? Porque las intervenciones gubernamentales y los mecanismos financieros contribuyeron a evitar una crisis potencial. A continuación analizaremos cuatro mecanismos de comercio internacional de gran importancia: la Organización Mundial de Comercio, el Fondo Monetario Internacional, el Grupo del Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Organización Mundial de Comercio (OMC)
Organismo global integrado por 161 países, encargado de establecer las reglas para el comercio entre naciones

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO La **Organización Mundial de Comercio (OMC)** es un organismo global integrado por 161 países (hasta abril de 2015) que se encarga de establecer las reglas para el comercio entre naciones.[48] Constituida en 1995, la OMC es una derivación del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), un tratado comercial vigente desde finales de la Segunda Guerra Mundial. Hoy en día, la OMC es el único organismo *global* que se ocupa del establecimiento de las reglas del comercio entre naciones. Está conformada por 161 países miembros y 24 gobiernos observadores (los cuales deben iniciar las negociaciones para su adhesión formal a la organización tras un periodo determinado). El objetivo de la OMC es ayudar a los países a realizar intercambios comerciales entre sí a partir de un sistema de reglas. Aunque los detractores han expresado con toda firmeza su oposición al manejo de la OMC, afirmando que el comercio global destruye empleos y el entorno natural, lo cierto es que el organismo parece jugar un papel muy relevante en la vigilancia, promoción y protección de las prácticas comerciales internacionales. Por ejemplo, la OMC dictaminó que el fabricante de aviones europeo Airbus recibió subsidios indebidos de parte de la Unión Europea por el jet superjumbo A380 y varios otros aviones, provocando un perjuicio en su rival estadounidense, Boeing.[49] Airbus tiene derecho de apelar el dictamen; sin embargo, aun con la apelación, si se descubre que cualquiera de los miembros proporcionó subsidios indebidos, estará obligado a alinear sus políticas con las reglas de comercio global o de lo contrario se hará acreedor a las sanciones estipuladas. En otro caso, el gobierno estadounidense está ponderando si debe presentar una queja formal contra los criterios de censura que China ha implementado para el uso de Internet.[50] Vale la pena mencionar un último ejemplo, el expresidente Barack Obama anunció que Estados Unidos, la Unión Europea y Japón presentaron una demanda ante la Organización Mundial de Comercio en contra de las restricciones que ha impuesto China a la exportación de minerales que son ingredientes esenciales

para la producción de diversos dispositivos de alta tecnología,[51] como teléfonos inteligentes, baterías para automóviles híbridos y turbinas de viento. La acusación busca exigir que China elimine las restricciones de exportación de tierras raras (que son los minerales esenciales específicos), ya que este país produce casi todos esos minerales. Si las restricciones continúan, se pondrá en riesgo la viabilidad a largo plazo de muchas empresas en Estados Unidos, la Unión Europea y Japón. Según la OMC, China accedió a eliminar esas limitaciones en 2015.[52] Estos ejemplos ilustran los tipos de problemáticas comerciales con que debe lidiar la OMC, organismo que ha jugado, sin duda alguna, un papel relevante en la promoción y la protección del comercio global.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL Y GRUPO DEL BANCO MUNDIAL Otros dos importantes (y necesarios) mecanismos de comercio internacional están representados por el Fondo Monetario Internacional y el Grupo del Banco Mundial. El **Fondo Monetario Internacional (FMI)** es una organización integrada por 188 países que está encargada de promover la cooperación monetaria internacional y ofrecer a los países miembros asesoría política, créditos temporales y asistencia técnica para establecer y mantener la estabilidad financiera, así como para fortalecer sus economías.[54] Durante la turbulencia financiera de los últimos cinco años, el FMI se mantuvo presente y asesoró a los países y a los gobiernos para ayudarles a superar las dificultades.[55] El **Grupo del Banco Mundial** es una agrupación de cinco instituciones asociadas, todas ellas propiedad de sus países miembros, que ofrece asistencia vital en materia financiera y técnica a las naciones en vías de desarrollo de todo el mundo. La meta del Grupo del Banco Mundial es promover el desarrollo económico de largo plazo y reducir la pobreza mediante el ofrecimiento de apoyo técnico y financiero a sus miembros.[56] Por ejemplo, durante la reciente recesión global, los compromisos financieros del Grupo del Banco Mundial alcanzaron los $100 000 millones, con la finalidad de apoyar a las naciones para que pudieran responder a la debacle económica y recuperarse de ella.[57] Las dos entidades desempeñan un papel muy importante apoyando y promoviendo a los negocios globales, y a menudo también colaboran para el logro de esas metas.

Fondo Monetario Internacional (FMI)
Organización constituida por 188 países que promueve la cooperación monetaria internacional y brinda asesoría, créditos y asistencia técnica a sus socios

Grupo del Banco Mundial
Agrupación de cinco instituciones asociadas, que ofrece asistencia en materia financiera y técnica a las naciones en vías de desarrollo

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE) El organismo predecesor de la OCDE, la Organización Europea para la Cooperación Económica, se constituyó en 1947 con la finalidad de administrar la ayuda prestada por Estados Unidos y Canadá (a instancias del Plan Marshall) para la reconstrucción de Europa después de la Segunda Guerra Mundial. Hoy en día, la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)** es un organismo internacional con sede en París, Francia, cuya misión es contribuir al crecimiento económico sustentable, al desarrollo de empleos y al aumento del estándar de vida de los 34 países que la integran, y al mismo tiempo mantener su estabilidad financiera para fomentar el desarrollo de la economía mundial.[58] Cuando se le requiere, la OCDE interviene en las negociaciones que se llevan a cabo entre sus miembros, con el propósito de establecer "las reglas del juego" que faciliten la cooperación mundial. Uno de sus objetivos actuales consiste en combatir los sobornos a pequeña escala que se presentan en el comercio internacional. La OCDE ha declarado que "los llamados pagos de simplificación son corrosivos… particularmente para el desarrollo económico sustentable y el estado de derecho".[59] En 2015, un grupo de ministros de finanzas de varios países se mostró a favor de un plan que ofrece soluciones a los gobiernos para cerrar las brechas en las reglas internacionales actuales. Las antiguas leyes han permitido que las ganancias corporativas se hayan convertido artificialmente en entornos con bajos impuestos o sin ellos, donde se realiza poca o nula actividad económica.[60] Con una larga historia facilitando el crecimiento económico en todo el mundo, la OCDE comparte ahora su pericia y sus experiencias acumuladas con más de 80 economías de mercado emergentes y en desarrollo.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)
Organismo internacional que contribuye al crecimiento económico sustentable y al aumento de empleos de los 34 países que la integran

El líder hace la DIFERENCIA



Fuente: Bao fan - Imaginechina/AP Images

*Alibaba, el gigante detallista en línea con sede en China, hizo historia en 2014 con la oferta pública inicial (OPI) global más grande de todos los tiempos.[53] La líder esencial detrás de la OPI y del éxito general de la empresa es la socia fundadora **Lucy Peng**, que ocupa el lugar 33 en la lista de las mujeres más poderosas del mundo, publicada por Forbes en 2015. Peng creó y dirige el departamento de recursos humanos de Alibaba, ya que ocupa el puesto de directora de personal. También funge como directora general de Ant Financial Services, una compañía independiente de servicios financieros que atiende aproximadamente a 615 millones de clientes. Peng, que solía ser profesora de economía, fundó la empresa en 1999. Se le atribuye la creación de la cultura organizacional de tipo familiar que impera en The Alibaba Group, la cual ha ayudado a que esta organización se convirtiera en el mercado en línea más grande del mundo, con casi 35 000 empleados. Aunque se le conoce como una persona divertida y sensata, sus firmes valores de humildad y pasión sientan las bases para el éxito que ha logrado en Alibaba.* ¿Qué puede aprender de esta líder que hace la diferencia?

HACER negocios a nivel global

OA4.3

Daimler, Nissan Motor y Renault forman parte de una sociedad estratégica que comparte soluciones tecnológicas y motores para autos compactos, un arreglo que las tres automotrices reconocen que podría ayudarles a competir mejor en un entorno en el que la reducción de costos es esencial. El operador de tiendas de conveniencia 7-Eleven, una subsidiaria de la empresa japonesa Seven & iHoldings, ha creado un nicho muy rentable en Yakarta al adaptar sus puntos de venta a las costumbres indonesias. Procter & Gamble Company reubicó a los ejecutivos de mayor nivel de su unidad global de productos para la piel, cosméticos y cuidado personal, mudándolos de la sede de la empresa en Cincinnati a Singapur. Reckitt Benckiser, el fabricante de productos de consumo (Lysol, Woolite y la mostaza French's son algunos de sus artículos) con sede en Reino Unido, opera en más de 60 países y entre sus 400 gerentes de primer nivel están representadas más de 53 nacionalidades distintas. El sistema de retiro de burócratas del estado de Misuri paga beneficios de jubilación a personas que se ubican en 20 países del extranjero.[61] Como muestran estos ejemplos, organizaciones de diferentes industrias y de distintos países hacen negocios en el entorno global. ¿Pero *cómo* lo hacen?

FYI

- En 2014, las 500 compañías más grandes del mundo generaron ganancias por $31.2 billones y $1.7 billones en utilidades. En conjunto, las 500 empresas Fortune Global dieron empleo a 65 millones de personas en todo el mundo ese año, y están representadas en 36 países.[62]

Diferentes tipos de organizaciones internacionales

Las compañías que hacen negocios globalmente no son una novedad. DuPont empezó a participar en el mercado chino en 1863. H.J. Heinz Company ya fabricaba productos alimenticios en el Reino Unido en 1905. Ford Motor Company estableció su primera sucursal de ventas en Francia en 1908. Para la década de 1920, otras empresas como Fiat, Unilever y Royal Dutch/Shell se habían vuelto internacionales. Pero no fue sino hasta mediados de la década de 1960 que este tipo de compañías se convirtieron en algo habitual. En la actualidad, son pocas las empresas que no hacen negocios en el ámbito internacional. No obstante, aún no contamos con un modelo de análisis de aceptación generalizada para describir los diferentes tipos de organizaciones internacionales que existen; distintos autores las denominan de forma diferente. Nosotros emplearemos los términos *multinacional, multidoméstica, global* y *transnacional*.[63] Una **corporación multinacional (CMN)** es cualquier tipo de empresa internacional que opera en varios países.

corporación multinacional (CMN)
Término general que hace referencia a cualquier tipo y a todos los tipos de empresas internacionales que operan en varios países

corporación multidoméstica
Una CMN que descentraliza sus decisiones administrativas y de otra índole en el país local

Un tipo de CMN es la **corporación multidoméstica**, la cual descentraliza sus decisiones administrativas y de otra índole en el país local. Este tipo de organización refleja la mentalidad policéntrica. Una corporación multidoméstica no pretende replicar los éxitos que ha alcanzado en su región de origen administrando sus operaciones en el extranjero desde la sede central. Por lo general, contrata empleados locales para que se encarguen de administrar el negocio, y sus estrategias de marketing suelen ser adaptadas a las características únicas del país en donde se utilizarán. Por ejemplo, Nestlé, cuya sede está en Suiza, es una corporación multidoméstica. Con operaciones en casi todas las naciones del orbe, sus gerentes buscan vincular los productos de la compañía con los consumidores de cada lugar. Por ejemplo, Nestlé vende en algunas partes de Europa productos que no están disponibles en Estados Unidos o Latinoamérica. Otro ejemplo es Frito-Lay, una división de PepsiCo; la empresa comercializa en el mercado británico una versión de las frituras Doritos, que difiere tanto en sabor como en textura de la que se vende en Estados Unidos y Canadá. Incluso el rey de los detallistas, Walmart, ha aprendido que debe "pensar localmente y actuar globalmente", por lo que ajusta sus inventarios y los formatos de sus tiendas a los gustos de cada país.[64] Muchas compañías productoras de artículos de consumo organizan sus negocios globales utilizando este enfoque, ya que deben adaptar sus productos para satisfacer las necesidades de los mercados locales.

empresa global
Una CMN que centraliza sus decisiones administrativas y de otra índole en su país de origen

Otro tipo de CMN es la **empresa global**, la cual centraliza sus decisiones administrativas y de otra índole en el país de origen. Este enfoque en la globalización refleja una mentalidad etnocéntrica. Las empresas globales abordan el mercado mundial como un todo y se enfocan en la necesidad de generar eficiencias globales y reducir costos. Aunque las compañías de este tipo pudieran tener un número considerable de valores en juego a nivel global, las decisiones administrativas con implicaciones para toda la organización se toman en su sede central del país de origen. Algunos ejemplos de empresas globales son Sony, Deutsche Bank AG, Starwood Hotels y Merrill Lynch.

Otras compañías adoptan una estructura que elimina las barreras geográficas artificiales. Este tipo de CMN suele denominarse **organización transnacional (o sin fronteras)** y refleja una mentalidad geocéntrica.[65] Por ejemplo, Ginni Rometty, directora general de IBM, ha iniciado la reorganización global más grande en la historia de esta empresa. Su objetivo es crear un futuro vigoroso. "Diversas fuentes nos dijeron que los altos gerentes fueron informados esta semana sobre los cambios que probará IBM para tratar de deshacerse de la vieja estructura basada en silos de hardware, software y servicios".[66] Se espera que las principales unidades incluyan Investigación, ventas y reparto; Servicios de tecnología global; Nube, Seguridad, Comercio y Analítica. Ford Motor Company está trabajando en la segunda generación del concepto denominado One Ford, al integrar sus operaciones alrededor del mundo, y ha logrado mayor eficiencia al reducir el número de plataformas de vehículos de 27 a 9.[67] otra empresa, Thomson SA (que cambió su nombre a Technicolor SA), cuya base legal se ubica en Francia, cuenta con ocho matrices importantes alrededor del mundo. Su director general afirma que "No queremos que la gente piense que nuestra sede está en otro lugar".[68] Los gerentes eligen este enfoque para aumentar su eficiencia y eficacia en el competitivo mercado global.[69]

organización transnacional (o sin fronteras)
Una CMN en la que se eliminan las barreras geográficas artificiales

Métodos de internacionalización de las organizaciones

Cuando las organizaciones quieren operar en el ámbito internacional suelen utilizar distintos métodos. (Vea la figura 4-4). Los gerentes que deseen participar en el mercado global con una inversión mínima, podrían comenzar implementando una estrategia de **abastecimiento global** (también conocida como *outsourcing* global), que es la adquisición de materia prima o fuerza laboral en cualquier mercado internacional que los ofrezca al precio más bajo. El objetivo es aprovechar los costos más bajos para generar mayor competitividad. Por ejemplo, el Massachusetts General Hospital emplea radiólogos residentes en India para interpretar tomografías computarizadas.[70] Aunque para muchas compañías el abastecimiento global podría representar el primer paso hacia la internacionalización, es usual que sigan utilizando este enfoque por las ventajas competitivas que ofrece. No obstante, después del abastecimiento global, cada una de las fases sucesivas de la internacionalización requiere más inversión e implica, por consiguiente, un riesgo más alto para la organización.

abastecimiento global
Adquisición de materia prima o fuerza laboral en cualquier mercado internacional que los ofrezca más baratos

El siguiente paso hacia la internacionalización podría involucrar la **exportación** de los productos de la organización a otros países, esto es, fabricar los productos en el ámbito doméstico para su venta en el extranjero. Además, las organizaciones podrían optar también por **importar**, es decir, adquirir productos fabricados en el extranjero para venderlos localmente. Ambas alternativas suelen conllevar una inversión mínima y un riesgo bajo, lo cual explica por qué muchas pequeñas empresas acostumbran usar estos enfoques para participar en los negocios internacionales.

exportación
Producción doméstica para venta en el extranjero

importación
Adquisición de productos fabricados en el extranjero para venderlos localmente

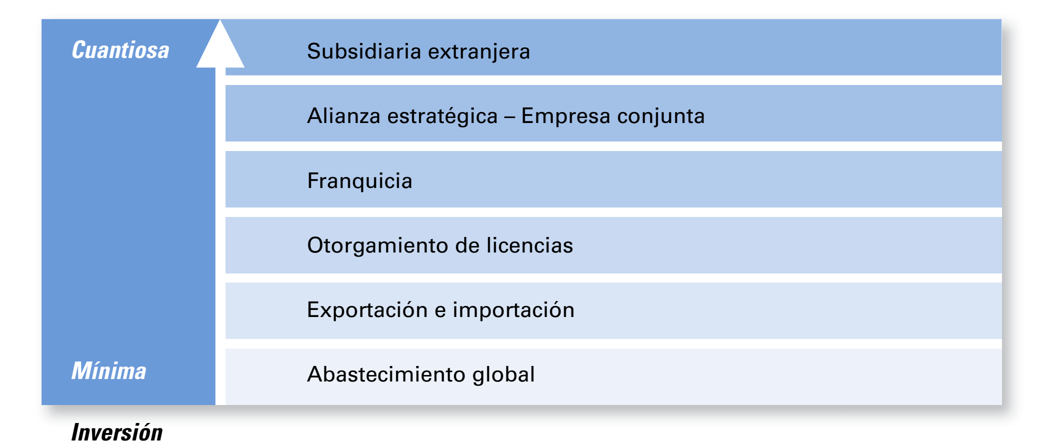


Figura 4-4
Cómo se convierten las empresas en negocios globales

otorgamiento de licencias
Una organización da a otra el derecho a fabricar o vender sus productos, usando su tecnología o especificaciones de producción

franquicia
Una organización da a otra el derecho a utilizar su nombre y métodos operativos

Los gerentes también podrían utilizar el **otorgamiento de licencias** o la **franquicia**, que son métodos similares en tanto que en ambos casos una organización da a otra el derecho de utilizar su nombre de marca, su tecnología o sus especificaciones de producción a cambio de un pago único o de una cuota, basados casi siempre en las ventas. La única diferencia entre ambos métodos consiste en que el otorgamiento de licencias es utilizado sobre todo por organizaciones de manufactura que fabrican o venden los productos de otra compañía, mientras que la franquicia es un enfoque más popular entre las organizaciones de servicios que quieren usar el nombre y los métodos operativos de otra compañía. Por ejemplo, los consumidores de Chicago pueden disfrutar del pollo frito guatemalteco Pollo Campero, los surcoreanos saborean el café de Dunkin' Donuts, los residentes de Hong Kong tienen la posibilidad de comer en Shakey's Pizza y los malayos pueden consumir los sándwiches de especialidad Schlotzky, todo ello gracias a las *franquicias* que existen en sus respectivos países. Por otro lado, Anheuser-Busch InBev ha *otorgado una licencia* para que cerveceras como la japonesa Kirin y la india Crown Beers tengan derecho a producir y comercializar su cerveza Budweiser.

alianza estratégica
Sociedad entre una organización y una o varias empresas extranjeras, en la cual todas comparten sus recursos y conocimientos para el desarrollo de nuevos productos o la edificación de instalaciones de producción

empresa conjunta
Tipo específico de alianza estratégica en la que los socios acuerdan conformar una organización independiente para cumplir algún propósito de negocios; también se le conoce como *joint venture*

subsidiaria en el extranjero
Inversión directa en un país extranjero mediante el establecimiento de instalaciones de producción u oficinas independientes

Cuando una organización ha estado participando por algún tiempo en el mundo de los negocios internacionales y ha ganado experiencia en los mercados globales, los gerentes podrían estar listos para hacer una inversión más directa en el extranjero. Una forma de incrementar la inversión es mediante una **alianza estratégica**, que es una sociedad entre una organización y una o varias empresas extranjeras, en donde todas comparten sus recursos y conocimientos para el desarrollo de nuevos productos o la edificación de instalaciones de producción. Por ejemplo, Honda Motor y General Electric se unieron para producir un nuevo motor para aviones a reacción. Un tipo específico de alianza estratégica en la que los socios conforman una organización independiente para cumplir algún propósito de negocios es la **empresa conjunta** o *joint venture*. Por ejemplo, Hewlett-Packard ha formado numerosas empresas conjuntas con distintos proveedores de todo el mundo con el objetivo de desarrollar diferentes componentes para sus equipos de cómputo. El fabricante de automóviles británico Land Rover y la empresa china que fabrica automóviles Chery crearon una empresa conjunta que busca combinar experiencia del fabricante de vehículos de lujo de Gran Bretaña con el profundo conocimiento que tiene Chery de los mercados de China y de las preferencias de sus consumidores. Estas sociedades representan una oportunidad relativamente sencilla para que las compañías compitan en el ámbito global.

Por último, los gerentes podrían optar por invertir directamente en un país extranjero a través del establecimiento de una **subsidiaria en el extranjero** que funcione como una fábrica o una oficina independientes. La subsidiaria en cuestión puede ser manejada como una organización multidoméstica (con control local) o como una organización global (con control centralizado). Como probablemente se habrá dado cuenta, esta alternativa implica un gran compromiso de recursos y una considerable cantidad de riesgos. Por ejemplo, United Plastics Group, de Houston, Texas, construyó dos plantas de moldeo por inyección en Suzhou, China. El vicepresidente ejecutivo para desarrollo de negocios de la empresa afirmó que aquel nivel de inversión era necesario en virtud de que "nos permitía cumplir la misión de convertirnos en un proveedor global para nuestros clientes de todo el mundo".[71]

Yang Yuanqing (izquierda), director general de la organización china Lenovo, y Nobuhiro Endo, presidente de la empresa japonesa NEC Corporation, formaron una alianza estratégica para crear una nueva empresa conjunta denominada NEC Lenovo Japan Group, cuyo objetivo es vender computadoras personales en Japón. La empresa conjunta ofrece la oportunidad a ambas organizaciones de expandir su negocio en el país nipón, que representa el tercer mercado de las PC más grande del mundo.
Fuente: Kyodo/AP Images

ADMINISTRACIÓN en un entorno global

OA4.4 Imagine por un momento que usted es gerente en una organización global y que lo han enviado a hacerse cargo de una de sus sucursales en el extranjero. Usted es consciente de que el entorno en el que tendrá que trabajar difiere del que conoce pero ¿en qué? ¿Qué debe saber?

Cualquier gerente que se vea en la necesidad de operar en un país distinto del suyo enfrenta desafíos. En esta sección hablaremos de algunos de ellos. Aunque nuestro análisis toma como base la perspectiva de un gerente estadounidense, este marco de referencia es aplicable a los profesionales de cualquier nacionalidad que tengan que trabajar en un entorno extranjero.

El entorno político/legal

Una de las tendencias más importantes que afecta a los negocios globales es la creciente complejidad de los panoramas político y legal en el entorno mundial. Los gerentes que trabajan para organizaciones globales se enfrentan a una ola creciente de legislaciones de empleo que trascienden las fronteras nacionales. Cada país cuenta con sus propias fuerzas legales y políticas, y en ocasiones las leyes de dos naciones se contraponen o se ignoran por completo. Por ejemplo, los estadounidenses podrían enfrentarse a leyes que suelen ser ignoradas por los países sede, creando una especie de dilema. Algunas naciones no cumplen con las leyes que exigen una edad mínima para contratar obreros. Un informe del Department of Labor estadounidense reveló la existencia de constantes abusos de los derechos laborales de los niños en las industrias de la ropa y los textiles.[72]

Los gerentes estadounidenses están acostumbrados a contar con un sistema político y legal estable. Los cambios tienden a ser lentos y los procedimientos políticos y legales están bien establecidos. Hay elecciones de funcionarios públicos a intervalos regulares, e incluso si el partido político en el poder cambia como resultado de la votación, es poco probable que se den transformaciones demasiado radicales. La estabilidad de las leyes permite hacer predicciones bastante precisas. El problema es que esta certidumbre no ocurre en todos los países. Es por ello que los gerentes deben mantenerse al tanto de las leyes específicas que están vigentes en las naciones en donde hacen negocios. Por ejemplo, el presidente de Zimbabue está impulsando un plan para forzar a las compañías extranjeras a vender una participación bursátil mayoritaria a los ciudadanos del país.[73] Una ley de esta naturaleza representaría una barrera muy importante contra la inversión extranjera. En China, las empresas foráneas están topándose con un clima poco amistoso, ya que las políticas gubernamentales dificultan enormemente la realización de negocios en el país.[74] Las compañías estadounidenses han descubierto que China ofrece un trato preferencial para proteger y promocionar a las empresas domésticas y a las compañías que son propiedad del Estado.[75]

Asimismo, ciertos países están dominados por entornos políticamente riesgosos. Por ejemplo, BP pudo haber advertido a Exxon respecto de los desafíos que conllevaba hacer negocios en Rusia. Durante su larga trayectoria en el país, BP había sido víctima de "tantos operativos policíacos, que el precio de sus acciones sufría bruscos aumentos o caídas súbitas en respuesta a redadas o arrestos de sus empleados". Sin embargo, casi una cuarta parte de la producción de BP proviene del petróleo y el gas natural de Rusia, así que la empresa ha aprendido a vivir con esas molestias. Recientemente, poco después de que Exxon formara una alianza estratégica con la compañía petrolera propiedad del Estado ruso, comandos armados hicieron una redada en las oficinas de BP como parte de "una de sus agresivas búsquedas de supuestos delincuentes de cuello blanco habituales en el país". Estos incidentes son tan comunes que hasta se les "ha dado un nombre: espectáculos de máscaras (llamados así por los pasamontañas o máscaras para práctica de esquí que suelen utilizar los agentes policíacos)". No hay duda de que este tipo de incidentes "envían una señal de que, cuando se trata de lidiar con el mundo empresarial dominado por el Estado del primer ministro Vladimir V. Putin, Exxon no puede esperar que las cosas sean como en Texas".[76]

Los riesgos forman parte de los negocios globales. Tales riesgos pueden implicar aspectos políticos así como de seguridad, secuestro y situaciones marítimas. El informe anual de Control Risks presentado en 2014, señala las tendencias que deben vigilar las compañías multinacionales.[77] Los gerentes de empresas que operan en países con altos niveles de riesgo tienen que vérselas con un grado de incertidumbre mucho más elevado de lo normal. Por otro lado, la interferencia política es un rasgo característico de algunas regiones, sobre todo en países asiáticos como China.[78] Sin embargo, en otras naciones los sistemas legal y político son mucho menos estables. Algunos gobiernos están sujetos a golpes de estado, sistemas dictatoriales y corrupción, situaciones que pueden afectar de manera importante los entornos legal y de negocios. Los sistemas legales también pueden volverse inestables, provocando que se dificulte el cumplimiento de los contratos debido a políticas internas.

Tenga en cuenta que no es preciso que el entorno político y legal de un país sea riesgoso o inestable para representar una preocupación entre los gerentes. El mero hecho de que sea distinto del que impera en su país de origen es relevante. Los gerentes deben reconocer dichas diferencias si aspiran a comprender las restricciones y las oportunidades existentes.

El entorno económico

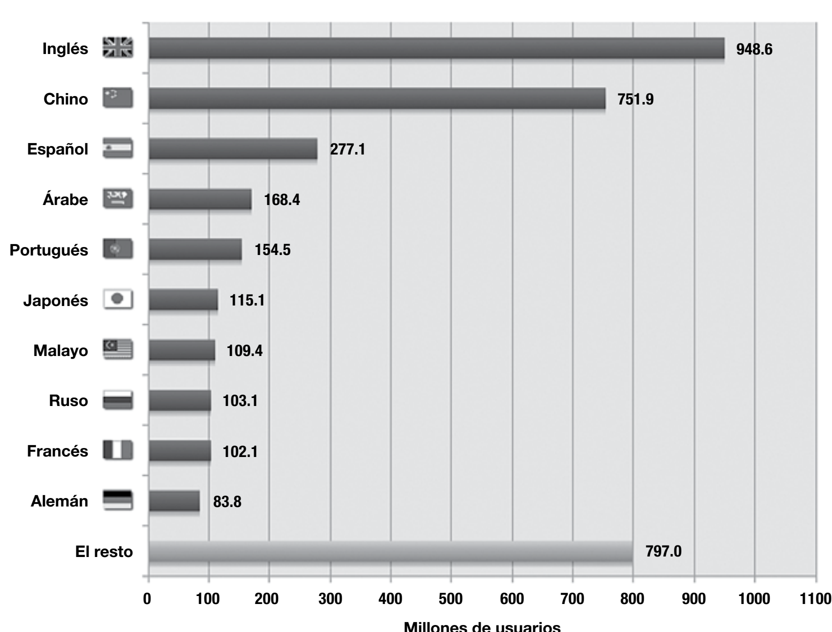
Por más raro que pueda parecer, 17 000 toneladas de queso parmesano, con un valor estimado de $187 millones, se mantuvieron en las bóvedas del banco italiano Credito Emiliano. El queso es una garantía utilizada por los fabricantes de productos lácteos que están luchando en contra de la recesión.[79] Este ejemplo de un factor económico que tiene inherencia en los negocios podría parecer peculiar en un ámbito como el de Estados Unidos, pero no es tan insólito entre las empresas italianas.

Los gerentes globales deben estar conscientes de las problemáticas económicas al hacer negocios en otros países. En primer lugar, es importante que comprendan el tipo de sistema eco-

PERSPECTIVA DEL FUTURO — Comunicación en un mundo conectado

La Unión Internacional de Telecomunicaciones de las Naciones Unidas estima que 3 200 millones de personas utilizan Internet.[80] Para poner esta información en perspectiva, la población del mundo rebasa los 7 200 millones de habitantes. ¡Estas cifras se traducen en casi 45 por ciento! Aproximadamente 2 000 millones de esas conexiones se realizan en los países en desarrollo. Con todas estas personas navegando en Internet, uno de los desafíos (al igual que en el ámbito físico) es la gran cantidad de idiomas diferentes que hablan los usuarios de la web. De hecho, ¡sólo en India se hablan casi 800 lenguas diferentes! En la gráfica se observan los 10 idiomas más utilizados en Internet.[81]

Diez idiomas más utilizados en Internet
en millones de usuarios



Fuente: Internet World Stats, "Estimated total Internet Users Are 3,366,260,056", www.internetworldstats.com/stats7.htm, 30 de noviembre de 2015. Derechos reservados 2016, Miniwatts Marketing Group.

La diversidad de los usuarios de Internet plantea desafíos para el creciente número de empresas que están expandiendo sus operaciones a nivel global. Uno de sus retos es encontrar un idioma común para garantizar una comunicación efectiva y una comprensión real entre las culturas. Los centros laborales de la actualidad suelen incluir equipos dispersos en distintas zonas geográficas, lo que crea la necesidad de superar tales desafíos de comunicación.[82] Cuando los equipos abordan asuntos conceptuales, como las preferencias de los consumidores, existe un gran riesgo de que los miembros interpreten de forma diferente una idea o concepto en particular.[83] La cada vez mayor disponibilidad de software de traducción está facilitando la comunicación entre individuos con diferentes lenguas maternas. Por ejemplo, actualmente Skype ofrece servicios de traducción en tiempo real entre los siete idiomas más utilizados del mundo, durante sus transmisiones de vídeo.[84] Además, ofrece la traducción de más de 50 idiomas mediante su servicio de conversaciones por medio de texto. Sin embargo, las diferencias culturales aún plantean problemas de comunicación. A medida que el número de usuarios de Internet continúe aumentando, lo mismo ocurrirá con los desafíos que enfrentarán las empresas que trabajan con empleados y clientes internacionales.

HABLE AL RESPECTO 1: ¿De qué manera podría un gerente mejorar la comunicación entre los empleados ubicados en distintos lugares internacionales?

HABLE AL RESPECTO 2: ¿Cómo podrían las empresas aprender más sobre sus clientes con diferentes orígenes culturales?

economía de libre mercado
Sistema económico en el cual los recursos pertenecen y son controlados primordialmente por el sector privado

economía planificada
Sistema económico en el que las decisiones económicas son planeadas por un gobierno central

nómico que existe en la nación. Los dos tipos principales son la economía de libre mercado y la economía planificada. La **economía de libre mercado** es aquella en la que los recursos pertenecen y son controlados primordialmente por el sector privado. En contraste, la **economía planificada** es aquella en la que las decisiones económicas son planeadas por un gobierno central. Consideremos a Estados Unidos y China, respectivamente, como ejemplos de estos tipos de economías. La economía estadounidense se basa en la idea del *capitalismo*, donde el gobierno no es propietario de toda la tierra, los negocios o los recursos naturales. Este sistema económico se basa en las fuerzas de mercado, en las que la oferta y la demanda de productos, servicios y mano de obra determinan el valor monetario. Por su parte, los sistemas político y económico de China están fuertemente entrelazados y se basan en el *comunismo*, el cual se fundamenta en el principio de la propiedad comunitaria; es decir, toda la tierra, los negocios y los recursos naturales son propiedad de la comunidad, aunque son controlados por el único partido político (el Partido Comunista). Asimismo, en las sociedades comunistas el gobierno cubre las necesidades básicas de la población con base en lo que requiere. En principio, los ciudadanos eligen a los individuos que sirven al Partido Comunista, aunque eso en realidad ocurre pocas veces. En las décadas recientes,

la economía de China se ha vuelto más diversa. Aunque se mantiene el control comunista, las fuerzas del mercado y el capitalismo han fomentado el crecimiento económico. Como resultado, un creciente segmento de la población ha incrementado su nivel de riqueza y está adoptando estilos de vida similares a los de Estados Unidos. En realidad, ninguna economía es enteramente de libre mercado ni totalmente planificada. ¿Por qué es recomendable que los gerentes estén al tanto de cuál sistema económico predomina en un país? Porque este factor también puede imponer límites a sus decisiones. Otros temas políticos que los gerentes deben entender son 1. *los tipos de cambio de divisas*, 2. *las tasas de inflación* y 3. las diversas *políticas fiscales*.

1. Las utilidades de una CMN pueden variar drásticamente dependiendo de la fortaleza que tenga la moneda de su país de origen y las divisas de las naciones en donde opera. Por ejemplo, antes de la desaceleración económica global, el valor cada vez más alto del euro respecto del dólar y del yen había contribuido a la generación de elevadas utilidades para las empresas alemanas.[85] Los cambios de valor de cualquier divisa pueden afectar tanto las decisiones de los gerentes como el nivel de utilidades de las organizaciones.
2. Cuando hay inflación, los precios de los productos y servicios se incrementan, pero las tasas de interés, los tipos de cambio, el costo de la vida y la confianza general en el sistema político y económico del país también se ven afectados. Las tasas inflacionarias de una nación pueden presentar variaciones muy fuertes. El *Banco Mundial* ofrece tasas que van desde un porcentaje negativo de 18.7 en Sudán del Sur, hasta un porcentaje positivo de 48.6 en Venezuela.[86] Es preciso que los gerentes vigilen las tendencias inflacionarias para poder anticipar posibles cambios en las políticas monetarias de un país y tomar decisiones de negocios apropiadas en materia de adquisiciones y fijación de precios.
3. Por último, las políticas fiscales pueden constituir una preocupación económica muy importante. Las leyes fiscales de algunas naciones podrían ser más restrictivas que las vigentes en el país de origen de una CMN, mientras que las de otras quizás resulten más indulgentes. Prácticamente, la única certeza que se puede tener al respecto es que son distintas en cada país. Por ejemplo, empresas estadounidenses no han podido extraer sus utilidades de Venezuela, por lo que están adquiriendo bienes raíces comerciales en Caracas, la capital.[87] Por lo tanto, los gerentes necesitan procurarse información precisa sobre las leyes fiscales de los países en donde operan a fin de minimizar las obligaciones impositivas de sus empresas.

El entorno cultural

Cierto año, Starwood Hotels trasladó a todo su equipo directivo a Shanghái, China, para que se concentrara ahí durante cinco semanas. ¿Por qué? Porque es evidente que China es un mercado con enorme crecimiento y "trabajar de cerca con gente de otras culturas nos ayuda a detectar los escollos y las oportunidades de forma totalmente distinta".[88]

Administrar la talentosa fuerza laboral global de nuestros días puede representar todo un desafío.[89] Cuando una gran compañía petrolera multinacional descubrió que la productividad de los empleados de una de sus plantas mexicanas había decaído 20 por ciento, envió a un gerente estadounidense para averiguar por qué. Tras conversar con varios empleados, el gerente en cuestión descubrió que la empresa acostumbraba realizar un festejo mensual para todos los trabajadores y sus familias en el estacionamiento de la planta. Otro gerente estadounidense había cancelado aquellas fiestas, afirmando que no representaban más que una pérdida de tiempo y dinero. Los empleados interpretaron el mensaje de que a la empresa ya no le importaban sus familias. Cuando se reinstituyó la tradición de los festejos, la productividad y el ánimo de los trabajadores remontaron nuevamente. Otro caso se dio cuando en Hewlett-Packard se asignó a un equipo global conformado por ingenieros estadounidenses y franceses para trabajar en un proyecto de software. Los ingenieros de Estados Unidos enviaban mensajes de correo electrónico extensos y muy detallados a sus corresponsales franceses. Por su parte, éstos interpretaban la minuciosidad de los mensajes como una forma de condescendencia, así que respondían con notas breves y concisas. Esto provocó que los ingenieros estadounidenses pensaran que los franceses estaban ocultándoles algo. La situación no tardó en salirse de control y la producción se vio negativamente afectada, hasta que los miembros del equipo recibieron capacitación cultural.[90]

Muy a menudo se detectan problemas transculturales entre países que hablan idiomas diferentes, y esas diferencias pueden producir conflictos y malentendidos. Sin embargo, sorprendentemente también pueden ocurrir malentendidos entre dos países que hablan el mismo idioma, como es el caso de Estados Unidos y el Reino Unido. Por ejemplo, Martin Brooks, gerente de producción y exportación de la empresa de alimentos para mascotas Hilton Herbs, considera a Estados Unidos como una de las naciones más desafiantes. "Por ejemplo, teníamos un producto para caballos y perros mayores llamado 'Veteran'", comentó.[91] Las ventas no mejoraron hasta que la empresa reemplazó la palabra "veteranos" por "sénior", que es el término que utilizan los



Altos ejecutivos del fabricante francés de automóviles PSA Peugeot Citroën participan en un ritual puja indio, durante una ceremonia realizada para celebrar los planes de la empresa de reingresar al mercado indio con la construcción de una nueva planta. El ritual espiritual es parte integral de la cultura nacional de India y, según las investigaciones, tiene un mayor efecto en los empleados que la cultura organizacional.
Fuente: Sam Panthaky/AFP/Getty Images

estadounidenses para referirse a los animales y mascotas mayores. Por su parte, el término veterano es de uso común en el Reino Unido. Si puede existir una separación cultural tan grande entre dos países que comparten la misma lengua materna, ¿qué tan grande podrá ser la separación entre los países que hablan idiomas diferentes?

Como explicamos en el capítulo 3, cada organización tiene su propia cultura. Los países también tienen culturas. La **cultura nacional** es el conjunto de valores y actitudes compartidos por los individuos de un país en particular, y que determinan su comportamiento y sus creencias respecto de lo que es importante.[92] La cultura nacional es inherente a la historia de un país, y podemos describirla a partir de las tradiciones sociales, la filosofía política y económica, y el sistema legal de una sociedad.

¿Qué es más importante para un gerente, la cultura nacional o la cultura organizacional? Por ejemplo, ¿la sucursal alemana de IBM es más propensa a reflejar la cultura germana o la cultura corporativa de IBM? Las investigaciones indican que la cultura nacional tiene un efecto más profundo en los empleados que la cultura organizacional.[93] En otras palabras, los empleados de origen alemán que trabajen en las oficinas de IBM en Múnich estarán más influidos por la cultura germana que por la cultura de la empresa.

Las diferencias legales, políticas y económicas que existen entre los países son bastante evidentes. El gerente japonés que trabaja en Estados Unidos, o su contraparte estadounidense que trabaja en Japón, pueden obtener sin mucho esfuerzo la información relativa a las leyes o políticas fiscales vigentes en esos países. Por desgracia, la información acerca de las diferencias culturales no se consigue con tanta facilidad. El principal obstáculo estriba en el hecho de que para los nativos es difícil explicar a un extraño cuáles son las características culturales que identifican a su país. Por ejemplo, si usted hubiera nacido y crecido en Estados Unidos, ¿cómo describiría la cultura estadounidense? En otras palabras, ¿cómo son los estadounidenses? Piense en ello por un momento y luego evalúe su respuesta a partir de las características que se mencionan en la figura 4-5.

cultura nacional
Conjunto de valores y actitudes compartidos por los individuos de un país en particular, y que determinan su comportamiento y sus creencias respecto de lo que es importante

ESQUEMA PARA EVALUACIÓN DE CULTURAS NACIONALES DE HOFSTEDE Geert Hofstede desarrolló uno de los modelos más conocidos para que los gerentes comprendan mejor las diferencias que existen entre las culturas nacionales. De acuerdo con sus investigaciones, la cultura nacional de cada país puede describirse a partir de cinco dimensiones.[94] En la figura 4-6 se describen esas dimensiones y se presentan ejemplos de países caracterizados por ellas.

Figura 4-5
¿Cómo son los estadounidenses?

- Los estadounidenses son *muy informales*. Tienden a tratar a las personas como sus iguales, aun cuando existan grandes y muy evidentes diferencias de edad o posición social.
- Los estadounidenses son *directos*. No se andan con rodeos. Para la gente de otros países podría parecer un comportamiento brusco y hasta grosero.
- Los estadounidenses son *competitivos*. Algunas personas de otras naciones podrían interpretar esta actitud como asertividad o como arrogancia.
- Los estadounidenses *buscan cumplir objetivos*. Les gusta distinguirse como triunfadores, tanto en el trabajo como en las competencias deportivas. Además, hacen alarde de sus logros.
- Los estadounidenses son *independientes e individualistas*. Le otorgan un gran valor a la libertad y consideran que cada individuo es capaz de delinear y controlar su propio destino.
- Los estadounidenses son *inquisitivos*. Formulan muchas preguntas, incluso a personas que apenas acaban de conocer. Sin embargo, un buen número de ellas podrían parecer carentes de propósito ("¿Cómo te va?") o demasiado personales ("¿A qué te dedicas?").
- A los estadounidenses les *desagrada el silencio*. Prefieren hablar incluso de temas insustanciales como el clima antes que permanecer callados.
- Los estadounidenses *valoran la puntualidad*. Llevan agendas, planifican sus citas y viven pendientes de programas y horarios.
- Los estadounidenses *valoran la limpieza*. Llegan a obsesionarse con el baño y la eliminación de olores corporales y tratan de usar siempre ropa limpia.

Fuentes: Basada en M. Ernest, editor, *Predeparture Orientation Handbook: For Foreign Students and Scholars Planning to Study in the United States* (Washington, DC: U.S. Information Agency, Bureau of Cultural Affairs, 1984), pp. 103-105; A. Bennett, "American Culture is Often a Puzzle for Foreign Managers in the U.S.", *Wall Street Journal*, 12 de febrero de 1986, p. 29; "Don't Think Our Way's the Only Way", *The Pryor Report*, febrero de 1988, p. 9; y B. J. Wattenberg, "The Attitudes Behind American Exceptionalism", *U.S. News & World Report*, 7 de agosto de 1989, p. 25.

Figura 4-6
Las cinco dimensiones de la cultura nacional según Hofstede

Fuente: Basada en Hofstede, Geert, *Culture´s Consequences: International Differences in Work-Related Values*, © Geert Hofstede, 1980 (Newbury Park: SAGE Publications, Inc., 1980).

ESQUEMA GLOBE PARA EVALUACIÓN DE CULTURAS El **programa de liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional (GLOBE)** es un proyecto de investigación en desarrollo que aplica las conclusiones de Hofstede al estudio de los comportamientos de liderazgo transculturales, y proporciona a los gerentes información adicional para ayudarlos a identificar y manejar las diferencias culturales. Utilizando datos aportados por más de 18 000 gerentes de 62 países, el equipo de investigación del programa GLOBE (encabezado por Robert House) identificó nueve dimensiones en las que difieren las culturas nacionales.[95] Dos de ellas (distanciamiento del poder y evitación de la incertidumbre) coinciden plenamente con las establecidas por Hofstede; cuatro más son similares a las propuestas por el investigador (asertividad es similar a logro-protección; orientación humana es similar a la dimensión de protección; orientación al futuro es similar a orientación al corto plazo y largo plazo; colectivismo institucional es similar a individualismo y colectivismo). Las otras tres dimensiones (diferenciación por género, colectivismo al interior del grupo y orientación al desempeño) ofrecen conceptos adicionales sobre las culturas nacionales. A continuación se ofrece una descripción de las nueve dimensiones. Se señala además qué países obtuvieron una calificación alta, moderada y baja en cada dimensión.

Programa de liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional (GLOBE)
Proyecto de investigación que estudia los comportamientos de liderazgo transculturales

- **Distancia del poder:** el grado en que la sociedad acepta que el poder está desigualmente distribuido en instituciones y organizaciones. (*Alto:* Rusia, España y Tailandia. *Moderado:* Inglaterra, Francia y Brasil. *Bajo:* Dinamarca, Países Bajos y Sudáfrica).
- **Evitación de la incertidumbre:** la confianza que tiene una sociedad en las normas y procedimientos sociales para mitigar la imprevisibilidad de los acontecimientos futuros. (*Alto:* Austria, Dinamarca y Alemania. *Moderado:* Israel, Estados Unidos y México. *Bajo:* Rusia, Hungría y Bolivia).

- **Asertividad:** el grado en que la sociedad alienta a la gente a ser fuerte, agresiva, asertiva y competitiva en lugar de modesta y sensible. (*Alto:* España, Estados Unidos y Grecia. *Moderado:* Egipto, Irlanda y Filipinas. *Bajo:* Suecia, Nueva Zelanda y Suiza).
- **Orientación humana:** el grado en que la sociedad alienta y recompensa a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, afectuosos y amables con los demás. (*Alto:* Indonesia, Egipto y Malasia. *Moderado:* Hong Kong, Suecia y Taiwán. *Bajo:* Alemania, España y Francia).
- **Orientación al futuro:** el grado en que la sociedad alienta y recompensa los comportamientos orientados al futuro tales como planear, invertir a futuro y aplazar la gratificación. (*Alto:* Dinamarca, Canadá y Países Bajos. *Moderado:* Eslovenia, Egipto e Irlanda. *Bajo:* Rusia, Argentina y Polonia).
- **Colectivismo institucional:** el grado en que los individuos son alentados por las instituciones sociales a integrarse en grupos dentro de las organizaciones y la sociedad. (*Alto:* Grecia, Hungría y Alemania. *Moderado:* Hong Kong, Estados Unidos y Egipto. *Bajo:* Dinamarca, Singapur y Japón).
- **Diferenciación por género:** el grado en que la sociedad maximiza las diferencias de los roles desempeñados por cada género; se mide en función de cuánto estatus y qué tantas responsabilidades tienen las mujeres en la toma de decisiones. (*Alto:* Corea del Sur, Egipto y Marruecos. *Moderado:* Italia, Brasil y Argentina. *Bajo:* Suecia, Dinamarca y Eslovenia).
- **Colectivismo al interior del grupo:** el grado en que los miembros de una sociedad se sienten orgullosos de pertenecer a grupos pequeños, como su familia y el círculo de amigos íntimos, así como a las organizaciones para las que trabajan. (*Alto:* Egipto, China y Marruecos. *Moderado:* Japón, Israel y Catar. *Bajo:* Dinamarca, Suecia y Nueva Zelanda).
- **Orientación al desempeño:** el grado en que una sociedad alienta y recompensa a los miembros de un grupo por su mejora en el desempeño y por su excelencia. (*Alto:* Estados Unidos, Taiwán y Nueva Zelanda. *Moderado:* Suecia, Israel y España. *Bajo:* Rusia, Argentina y Grecia).

Los estudios GLOBE confirman que las dimensiones establecidas por Hofstede siguen siendo válidas, así que amplían sus investigaciones en lugar de reemplazarlas. Las dimensiones agregadas por GLOBE ofrecen una medida más amplia y actualizada de las diferencias culturales entre las naciones. Es probable que los estudios interculturales del comportamiento humano y las prácticas organizacionales utilizarán con mayor frecuencia las dimensiones GLOBE para evaluar las distinciones entre países.[96] Aunque las dimensiones de Hofstede siguen siendo válidas, también es importante reconocer que nuestras interacciones con individuos de la misma cultura podrían diferir debido a que una gran diversidad de factores (como la personalidad) influyen en la manera en que las personas interactúan entre sí. Por ejemplo, anteriormente describimos que los estadounidenses son proactivos, y en realidad es una característica de la mayoría de ellos. Sin embargo, es probable que por naturaleza, algunos no cumplan con esta expectativa debido a que son básicamente introvertidos, y este tipo de personas suele concentrarse más en sus pensamientos, sentimientos y estados de ánimo que en buscar oportunidades de interacción con los demás. Las variables de la personalidad se miden en un continuo. Por lo general, se considera que la introversión y la extroversión forman parte de un continuo. Los individuos extrovertidos suelen buscar relacionarse con los demás.

La administración global en el mundo actual

Hacer negocios a escala mundial no es algo sencillo en la actualidad. Al estudiar la administración en el entorno global actual, deseamos enfocarnos en dos temas de gran interés. El primero tiene que ver con los desafíos que conlleva la globalización, sobre todo los relativos a la apertura inherente al hecho de operar internacionalmente. El segundo tema se refiere a los retos implícitos en la administración de una fuerza laboral global.

EL DESAFÍO DE LA APERTURA La presión por volvernos globales se halla en todas partes. Los defensores de la globalización exaltan los beneficios que ésta aporta en términos económicos y sociales pero dejan de lado el hecho de que también da lugar a numerosos retos debido, sobre todo, a que una actitud de apertura se hace indispensable para trabajar en un entorno de tal amplitud. Uno de esos retos es la creciente amenaza del terrorismo, que ha dado lugar a una verdadera red de terror universal. Uno de los propósitos de la globalización es generar una apertura al comercio y eliminar las barreras geográficas que separan a los países. Sin embargo, dicha apertura implica quedar expuestos tanto a lo bueno como a lo malo. En un amplio rango de naciones, desde Filipinas y Reino Unido hasta Israel y Pakistán, las organizaciones y sus empleados están expuestos a sufrir ataques terroristas. Otro desafío inherente a la apertura es la interdependencia económica de los países con relaciones comerciales. Como hemos visto en los últimos dos años, si la economía de un país se tambalea puede provocar un efecto dominó en las naciones con las que tenga relaciones de negocios. Sin embargo, hasta el momento, la economía mundial se ha mostrado resistente. Y, como comentamos antes, las estructuras activas en la actualidad (la Organización

en la PRÁCTICA

El contexto:

Renata Zorzato, jefa de desarrollo de nuevos productos en una compañía de reclutamiento global, está preparándose para mudarse de São Paulo a San Diego, en donde encabezará un equipo de reclutadores ejecutivos. Su recién formado equipo incluirá a empleados que la empresa tiene ya en Berlín, Londres, Shanghái, Ciudad de México, Kuala Lumpur, Nueva York y San Diego. Su misión será diseñar y lanzar una nueva herramienta para reclutamiento global de ejecutivos. Pero antes, Renata tendrá que lograr que todos los participantes trabajen en conjunto y que cada de uno de ellos aporte al equipo sus fortalezas únicas y sus perspectivas individuales en relación con el proyecto.

¿Cuál es el método idóneo para que Renata una y ponga en funcionamiento un equipo con tanta diversidad cultural?

Yo organizaría un almuerzo fuera de la empresa; la comida representa un lenguaje universal. Durante el almuerzo, pediría a los miembros del equipo que caminaran por el lugar y se presentaran con los demás. Además, dado que el grupo cuenta con individuos de todas partes del mundo, le pediría a cada persona que hable un poco acerca de su lugar de origen. Después del almuerzo organizaría un juego interactivo de algún tipo, que obligue al equipo a empezar a trabajar en conjunto, con la idea de que pasen un rato divertido, más que trabajar, y que se conozcan unos a otros.

Katie Pagan
Gerente de Contabilidad y RH



Fuente: Katie Pagan

Mundial de Comercio y el Fondo Monetario Internacional, por ejemplo) contribuyen a aislar los problemas potenciales para abordarlos apropiadamente.

Con mucho, el desafío más serio que enfrentan los gerentes debido a la apertura requerida por la globalización deriva de las muy intensas, latentes y fundamentales diferencias culturales que abarcan tradiciones, historia, creencias religiosas y valores profundamente enraizados. La administración en entornos con tales condiciones puede ser extremadamente complicada. Aunque desde hace mucho tiempo la globalización ha sido enaltecida por sus beneficios económicos, algunos individuos piensan que ese término no es más que un eufemismo para "americanización", en referencia a la manera en que los valores culturales y la filosofía de negocios estadounidenses se han ido imponiendo paulatinamente en todo el mundo.[97] En el mejor de los casos, los defensores de esta "americanización" esperan que los demás se den cuenta de cuán progresistas, eficientes, trabajadoras y libres son la sociedad y las empresas estadounidenses, y que eso los incline a querer emular la forma en que se hacen las cosas en ese país. Sin embargo, los detractores de esta perspectiva argumentan que esta actitud del "todopoderoso dólar estadounidense, cuya verdadera intención es difundir el estilo nacional a todos los demás países" ya ha dado lugar a numerosos problemas.[98] Es cierto que la historia humana está plagada de choques entre civilizaciones, pero hoy en día es especialmente notoria la rapidez y facilidad con que pueden surgir y escalar los malentendidos y los desacuerdos. Los viajes aéreos globales, Internet, la televisión y otros medios de comunicación han diseminado por doquier tanto las cualidades como los defectos que forman parte del entretenimiento, los productos y los comportamientos estadounidenses. En caso de aquellos a quienes no les gusta lo que dicen los norteamericanos, ni aquello en lo que creen, esto podría provocar resentimiento, antipatía, desconfianza e incluso un profundo sentimiento de rencor.

Desafíos implícitos en la administración de la fuerza laboral global

- Los equipos de trabajo transculturales pueden ser muy benéficos, aunque es posible que surjan conflictos debido a las diferencias en los métodos de trabajo, los niveles salariales y las barreras del idioma.[99]

- Las empresas globales con equipos de trabajo multiculturales enfrentan el reto de administrar las diferencias culturales en las relaciones entre la vida laboral y la vida familiar. Es probable que las prácticas y programas apropiados que se implementan en un país no constituyan la mejor solución para los trabajadores de otras naciones.[100]

Esos ejemplos reflejan los desafíos relacionados con la administración de una fuerza laboral global. Como la globalización sigue siendo importante para los negocios, resulta evidente que los gerentes necesitan averiguar cuál es la mejor manera de manejar la diversidad de los empleados. Algunos investigadores han sugerido que los gerentes requieren desarrollar su **inteligencia cultural**, esto es, el conjunto de habilidades relativas a la conciencia y la sensibilidad ante una cultura.[101] La inteligencia cultural abarca tres dimensiones principales: 1. conocimiento de la cultura como concepto: cómo varían las culturas y de qué manera afectan el comportamiento; 2. conciencia plena: la capacidad de poner atención a las señales y las reacciones que ocurren en diferentes situaciones interculturales; y 3. habilidades conductuales: el uso del conocimiento y la conciencia plena que poseemos para elegir comportamientos apropiados en esas situaciones.

inteligencia cultural
Conjunto de habilidades relativas a la conciencia y la sensibilidad ante una cultura

Otros investigadores han afirmado que lo que necesitan los líderes para ser efectivos es una **mentalidad global**, esto es, los atributos que les permitan ser efectivos en entornos interculturales.[102] Tales atributos constan de tres componentes, como se muestra en la figura 4-7.

mentalidad global
Atributos que permiten al líder ser efectivo en entornos interculturales

Los líderes que posean esas habilidades y capacidades interculturales, ya sea en forma de inteligencia cultural o mentalidad global, se convertirán en importantes activos para las organizaciones globales. En el entorno global actual, la administración exitosa será aquella que se caracterice por una gran sensibilidad y capacidad de comprensión. Los gerentes de todos los países deberán ser conscientes de la forma en que sus decisiones y acciones son interpretadas, no sólo por quienes estén de acuerdo con ellas, sino especialmente por aquellos que pudieran estar en contra de ellas. Además, tendrán que ajustar sus estilos de liderazgo y sus métodos de administración para tomar en consideración la diversidad de perspectivas y al mismo tiempo ser tan eficientes y eficaces como sea necesario para lograr los objetivos de la organización.

Figura 4-7
Mentalidad global

Capital intelectual:	Conocimiento de los negocios internacionales y capacidad para comprender cómo funcionan las empresas en una escala global
Capital psicológico:	Apertura a nuevas ideas y experiencias 
Capital social:	Capacidad para establecer conexiones y desarrollar relaciones de confianza con las personas que son distintas

Fuente: Basada en M. Javidan, M. Teagarden y D. Bowen, "Making it Overseas", *Harvard Business Review*, abril de 2010; y J. McGregor, editor, "Testing Managers' Global IQ", *Bloomberg BusinessWeek*, 28 de septiembre de 2009.

Capítulo 4 PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO por objetivos de aprendizaje

OA4.1 COMPARAR las actitudes etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas hacia los negocios globales.

El provincianismo es la concepción del mundo que se basa exclusivamente en las perspectivas personales, lo que impide reconocer que los demás tienen diferentes formas de vivir y trabajar. La actitud etnocéntrica es una forma de pensar derivada del provincianismo, según la cual los mejores enfoques y prácticas laborales son aquellos que imperan en el país de origen. La mentalidad policéntrica es la que se basa en la creencia de que los gerentes del país huésped utilizan en sus empresas los mejores enfoques y prácticas de negocios. Por último, la mentalidad geocéntrica es una forma de pensamiento orientada hacia el mundo, que se enfoca en usar los mejores métodos y la gente más capaz, sin importar de qué lugar del orbe provengan.



ANALIZAR la importancia de las alianzas comerciales regionales y de los mecanismos de comercio internacional.

Las naciones se integran a alianzas comerciales regionales por una gran variedad de razones, pero principalmente para estimular su crecimiento económico. La Unión Europea está conformada por 28 naciones democráticas, y actualmente cinco países más son candidatos a integrarse a ella. El TLCAN sigue ayudando a que Canadá, México y Estados Unidos fortalezcan su poder económico global. En Latinoamérica, CAFTA-DR fomenta la liberalización comercial entre Estados Unidos y cinco países centroamericanos. Otro tratado de libre comercio de 10 países sudamericanos, conocido como Mercado Común del Sur o Mercosur, se considera una forma efectiva de combinar recursos para lograr competir mejor en contra de otras potencias económicas globales. La ASEAN es una alianza comercial en la que participan 10 naciones del sudeste asiático, una región importante para la economía global. Otros tratados comerciales incluyen la Unión Africana (UA), la Comunidad del África Oriental (EAC), la Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional (SAARC) y el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP). Para contrarrestar algunos de los riesgos que conlleva el comercio global, la Organización Mundial de Comercio (OMC) desempeña un papel muy relevante en la supervisión y promoción de las relaciones comerciales. El Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Grupo del Banco Mundial son dos entidades que ofrecen asesoría y respaldo monetario a sus países miembros. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos provee apoyo financiero a las naciones que la integran para ayudarlas a desarrollar empleos y alcanzar un crecimiento económico sustentable.

OA4.3

DESCRIBIR las estructuras y técnicas utilizadas por las organizaciones cuando se expanden a territorios internacionales.

Una corporación multinacional es una compañía internacional que opera en varios países. Las organizaciones multidomésticas son CMN que descentralizan sus decisiones administrativas y de otra índole en el país local (actitud policéntrica). Las empresas globales son CMN que centralizan las decisiones administrativas y de otra índole en su país de origen (actitud etnocéntrica). Las organizaciones transnacionales (actitud geocéntrica) son CMN para las que las barreras geográficas artificiales no tienen significado alguno y que utilizan las mejores prácticas y métodos sin importar de qué parte del mundo provengan. El abastecimiento global es la adquisición de materia prima o fuerza laboral en cualquier mercado internacional que los ofrezca más baratos. La exportación es la producción doméstica para venta en el extranjero. La importación es la adquisición de productos fabricados en el extranjero para venderlos localmente. El otorgamiento de licencias es un esquema de operación utilizado por organizaciones de manufactura que fabrican o venden los productos de otra empresa y utilizan el nombre de marca, la tecnología o las especificaciones de producto de la compañía otorgante. Las franquicias son similares, pero son generalmente empleadas por organizaciones de servicio que quieren utilizar el nombre y los métodos operativos de otra empresa. Las alianzas estratégicas globales son asociaciones establecidas entre una organización y una o varias empresas extranjeras, de manera que todas comparten sus recursos y conocimientos para el desarrollo de nuevos productos o la edificación de fábricas. Una empresa conjunta (o *joint venture*) es un tipo específico de alianza estratégica en la que los socios acuerdan conformar una organización independiente para cumplir algún propósito de negocios. Una subsidiaria en el extranjero es una inversión directa en un país foráneo mediante el establecimiento de una fábrica u oficina independiente.

OA4.4

EXPLICAR la relevancia que tienen los entornos político/legal, económico y cultural en los negocios globales.

Las leyes y la estabilidad política de un país son elementos del entorno político/legal con los que los gerentes deben estar familiarizados. De la misma manera, es preciso que sean conscientes de las problemáticas económicas (como los tipos de cambio, las tasas de interés y las políticas fiscales) de los países en donde operan. Geert Hofstede identificó cinco dimensiones para evaluar la cultura de una nación, como individualismo y colectivismo, distancia del poder, evitación de la incertidumbre, logro y preocupación, y orientación al corto y al largo plazo. Los estudios GLOBE, por su parte, identificaron nueve dimensiones para evaluar las culturas nacionales: distancia del poder, evitación de la incertidumbre, asertividad, orientación humana, orientación al futuro, colectivismo institucional, diferenciación por género, colectivismo al interior del grupo y orientación al desempeño. Los principales desafíos inherentes a la realización de negocios a nivel global son: 1. la apertura relacionada con la globalización y las diferencias culturales significativas que existen entre los países, y 2. La administración de una fuerza laboral global, la cual demanda el desarrollo de la inteligencia cultural y de una mentalidad global.

PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

4-1. Compare las mentalidades etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica en el terreno de los negocios globales.

4-2. Describa el estado actual de las distintas alianzas comerciales regionales.

4-3. Haga una comparación entre las organizaciones multinacionales, multidomésticas, globales y transnacionales.

4-4. ¿Qué implicaciones tiene para la gerencia una organización sin fronteras?

4-5. Describa los distintos métodos que pueden utilizar las organizaciones para volverse internacionales.

4-6. ¿Los gerentes de un hospital de Rusia o de un organismo gubernamental de Egipto pueden utilizar como guía el programa GLOBE del que hablamos en el capítulo? Explique.

4-7. ¿Qué desafíos podría enfrentar un gerente de origen mexicano al ser transferido a Estados Unidos para administrar una planta de manufactura localizada en Tucson, Arizona? ¿Un gerente estadounidense transferido a Guadalajara enfrentaría los mismos problemas? Explique.

4-8. ¿Cómo podrían afectar las diferencias culturales señaladas por las dimensiones GLOBE la manera en que los gerentes a) usan grupos de trabajo, b) desarrollan metas y planes, c) recompensan el desempeño sobresaliente de los empleados, y d) abordan el conflicto entre empleados?

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

DILEMA ÉTICO

En lo que se refiere a ganar y mantener la confianza de los clientes, Volkswagen se distinguió de sus competidores cuando desarrolló el denominado motor diésel limpio y lo distribuyó para que millones de ellos fueran colocados en automóviles a lo largo de Europa, Estados Unidos y otros países. Los materiales publicitarios presentaban los motores diésel de VW como aparatos amigables con el ambiente, ya que emitían bajos niveles de los dañinos óxidos de nitrógeno. Sin embargo, como verá en el capítulo 6 (caso de aplicación 2), se reveló que Volkswagen instaló deliberadamente un software que permitía eliminar los contaminantes del tubo de escape durante las evaluaciones de las emisiones de los automóviles. El engaño intencional sobre el contenido de las emisiones destruyó la credibilidad de Volkswagen, así como la confianza que tenían los consumidores en sus productos. Es irónico que la marca Audi de Volkswagen Group haya acuñado la frase *truth in engineering* (ingeniería verdadera). Desde que la noticia se dio a conocer, el director general de la empresa renunció y varios ingenieros con gran antigüedad fueron despedidos.[103]

4-9. ¿Qué piensa usted? ¿Quién es responsable de garantizar que se establezcan y cumplan prácticas con ética?

4-10. ¿Los líderes de las compañías deben considerar este tipo de problemas mientras operan en el mercado global? ¿Por qué?

PRÁCTICA DE HABILIDADES Desarrolle sus habilidades para colaborar en entornos transculturales

Acerca de la habilidad

El término colaboración se refiere al trabajo en equipo, la sinergia y la cooperación que se da entre las personas cuando están enfocadas en la consecución de un objetivo común. La capacidad de colaborar es crucial en muchos ámbitos transculturales. Cuando todos los participantes en una iniciativa deben trabajar en conjunto para lograr sus objetivos, la colaboración resulta un factor de enorme importancia en el proceso. No obstante, las diferencias culturales a menudo hacen que la colaboración se convierta en un desafío.

Pasos para practicar la habilidad

- ***Trate de identificar intereses comunes.*** La mejor manera de comenzar a trabajar en colaboración con otras personas consiste en identificar aquello que tienen en común. Los intereses compartidos permiten que la comunicación sea más efectiva.
- ***Escuche a los demás.*** La colaboración es un esfuerzo de equipo. Todos tienen opiniones que vale la pena escuchar y cada individuo debe tener la oportunidad de expresar sus ideas.
- ***Verifique el nivel de comprensión.*** Asegúrese de haber comprendido lo dicho por otra persona. Utilice la retroalimentación cuando sea necesario.
- ***Acepte la diversidad.*** No todo resulta "a nuestro gusto" cuando se participa en un esfuerzo colaborativo. Muéstrese dispuesto a transigir ante ideas distintas y formas diferentes de hacer las cosas. Ábrase a esas ideas y a la creatividad que conllevan.
- ***Busque información adicional.*** Pida información adicional a sus contrapartes. Anímelos a hablar y a detallar sus sugerencias. Esta oportunidad de compartir ideas abiertamente puede redundar en la formulación de soluciones creativas.
- ***No se ponga a la defensiva.*** La colaboración exige comunicaciones abiertas. Sin embargo, las discusiones podrían centrarse en aquello que usted y otras personas no estén haciendo o en cuya realización deban mejorar. En cualquier caso, no tome la retroalimentación positiva como una crítica personal. Enfóquese en el tema bajo análisis y no en la persona que está transmitiendo el mensaje. Y, sobre todo, ¡reconozca que usted no siempre tiene la razón!

Práctica de la habilidad

Entreviste individuos de tres nacionalidades diferentes y pregúnteles cómo colaboran con personas de otras culturas. ¿Qué desafíos plantean las diferentes culturas? ¿Qué han hecho para enfrentar esos desafíos? ¿Qué consejo podrían darle para mejorar la colaboración entre individuos de distintas culturas? Con base en sus entrevistas, ¿cuáles son algunas ideas generales que obtuvo para mejorar su capacidad de colaboración?

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Un paso importante para una organización que desea expandir sus operaciones a nivel global consiste en preparar a sus empleados para viajar al extranjero. Suponga que trabaja para una compañía de manufactura que planea abrir su primera planta de fabricación fuera del país. Se espera inaugurar la planta en China el próximo año y hay planes de enviar a un equipo de ejecutivos para supervisar su apertura. Cinco ejecutivos viajarán a China y permanecerán ahí durante alrededor de seis meses. La mayoría de los ejecutivos ha hecho viajes internacionales, pero sólo uno de ellos viajó a China previamente. Un traductor los acompañará pero los ejecutivos trabajarán directamente con los directivos de origen chino de la planta. El trabajo de usted consiste en preparar este equipo para la transición cultural. Formen grupos de tres o cuatro estudiantes para crear un plan de capacitación para el equipo. Prepárense para compartir sus ideas con el resto de la clase.

MI TURNO DE SER GERENTE

- Busque dos ejemplos actuales de cada uno de los métodos utilizados por las organizaciones para volverse internacionales. Redacte un ensayo breve para describir lo que están haciendo esas empresas.
- Kwintessential, una empresa con sede en Reino Unido, cuenta con varios "cuestionarios" sobre conocimiento cultural en su sitio Web (www.kwintessential.co.uk/resources/culture-tests.html). Visite esa página y trate de responder dos o tres cuestionarios. ¿Le sorprende la calificación que obtuvo? ¿Qué le indican sus resultados respecto de su conciencia cultural?
- En el sitio Web encontrará Country Guides & Profiles (http://www.kwintessential.co.uk/resources/guides/). Elija dos naciones (de distintas regiones), analice sus normas de etiqueta y compárelas. ¿En qué se parecen? ¿En qué difieren? ¿Qué ayuda puede brindar este tipo de información a los gerentes?
- Entreviste a dos o tres profesores o estudiantes de su escuela que provengan de otros países. Pídales que describan cómo es el mundo empresarial en sus naciones. Escriba un ensayo breve resumiendo sus hallazgos.
- Aproveche las oportunidades que pudieran presentársele para viajar al extranjero, ya sea de manera personal o en viajes de campo con sus compañeros de estudios.
- Inscríbase en un curso de un idioma extranjero.

- Suponga que lo envían a realizar un proyecto a otro país (usted decida cuál). Investigue los entornos económico, político/legal y cultural de la nación en cuestión. Escriba un informe resumiendo sus hallazgos.
- Si todavía no cuenta con pasaporte, haga los trámites para obtenerlo. (La tarifa actual en Estados Unidos es de $140).
- Es importante conocer las reglas básicas de etiqueta cuando se realizan viajes internacionales de negocios (por ejemplo, ¿cómo se saluda a una persona? ¿Es adecuado saludar de mano?) Identifique tres países a los que le gustaría viajar y realice una investigación para conocer la etiqueta de negocios acostumbrada en esos lugares. Resuma sus resultados.
- Identifique a una compañía que opere a nivel global y que tenga sucursales en más de dos países. Explore la página que habla acerca de la "carrera" en el sitio web de la empresa. Escriba un informe breve acerca de las oportunidades profesionales que ofrece la compañía, así como los requisitos para quienes aspiran a ocupar un puesto de trabajo.

CASO DE APLICACIÓN 1 Pequeños secretos sucios

Dinero. Secretos. Funcionarios extranjeros. "Untar la mano". Soborno.[104] Ése es el pequeño secreto sucio de los negocios globales del que no quieren hablar los gerentes de las compañías multinacionales. Según la Ley de prácticas corruptas en el extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés), está prohibido que las compañías estadounidenses ofrezcan sobornos a los funcionarios extranjeros. La ley FCPA es el resultado de las investigaciones realizadas por la Comisión de Mercados y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) en la década de 1970, donde más de 400 compañías estadounidenses admitieron haber hecho pagos cuestionables (alrededor de $300 millones) a funcionarios, políticos y partidos políticos de gobiernos extranjeros. Las prácticas cuestionables incluían, además de sobornos monetarios, cualquier cosa de valor. Se han investigado las prácticas de contratación de empleados de tiempo completo y pasantía de la industria bancaria. He aquí un importante ejemplo: Bank of New York Mellon Corp. (BNY Mellon) ofrecía puestos de pasantía a los familiares de funcionarios de gobiernos extranjeros, con el objetivo de conservar o incrementar sus operaciones con un fondo soberano de inversión del Medio Oriente. BNY Mellon cuenta con un programa formal de pasantía, pero las pasantías en cuestión fueron otorgadas fuera de los procedimientos y los criterios establecidos en su programa. La SEC emitió una orden de desistimiento y cesamiento, en la que afirmó que "el otorgamiento [de las pasantías] fue considerado por ciertos empleados [bancarios] importantes como una forma de influir en las decisiones de los funcionarios".[105] Se trata de la primera orden de desistimiento y cesamiento que involucra la contratación de pasantes. Phillip Bezanson, un socio de Bracewell & Giuliani Law LLP (empresa) comentó que, de acuerdo a la ley FCPA, "el concepto de 'cualquier cosa de valor' puede ser 'realmente abstracto'…"[106] Al final, el banco accedió a pagar una multa de $5 millones, entregó $8.3 millones y pago $1.5 millones en intereses.[107]

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

4-11. ¿Cuál es su reacción ante estos eventos? ¿Le sorprende que el soborno sea ilícito y que el otorgamiento de pasantías se considere un soborno? ¿Por qué cree que ocurre soborno? ¿Por qué cree que debe ser castigado?

4-12. Investigue si el soborno es ilegal en otros países. (Sugerencia: busque en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos).

4-13. Anteriormente dijimos que es importante que los gerentes estén conscientes de las fuerzas externas del entorno, especialmente en ambientes globales. Analice esta afirmación, con respecto a los eventos descritos.

4-14. ¿Qué habrían hecho de forma diferente los ejecutivos del BNY Mellon en Estados Unidos? Explique.

4-15. BNY Mellon no es la única compañía que ha sido vinculada con sobornos. Encuentre al menos otros tres ejemplos y descríbalos.

CASO DE APLICACIÓN 2 El poder de la presencia

¿De qué manera se dirige con éxito a una compañía internacional en crecimiento? Christian Chabot, director general de Tableau, empresa ubicada en Seattle, ahora considera que la presencia física es una pieza importante en el complejo rompecabezas de la administración internacional.[108] El crecimiento internacional no es algo nuevo para Tableau, compañía que fue fundada en 2004. Siendo un proveedor líder de soluciones de software analítico y de inteligencia para negocios, la compañía tiene más de 35 000 clientes en más de una docena de países.

Tableau ofrece herramientas de software y tableros interactivos, que los usuarios utilizan para obtener conocimientos comerciales a través del análisis y la visualización de datos. La compañía está a la vanguardia en la creación de soluciones de imágenes de datos para el usuario final, con productos como Elastic, que se utiliza para crear gráficos a partir de hojas de cálculo. A pesar de la fuerte competencia que existe en el mercado de la inteligencia de negocios, con gigantes de software como Microsoft, Tableau ha logrado mantener su participación de mercado, y el valor de su compañía ha seguido creciendo; tan solo el año pasado sus utilidades aumentaron un 64 por ciento. Gran parte de su crecimiento es atribuido a su expansión hacia los mercados internacionales, ya que el año pasado sus ganancias en los mercados globales tuvieron un aumento de 86 por ciento, las cuales ahora representan una cuarta parte de las ganancias totales de la empresa.

Con planes de contratar alrededor de 1000 empleados más el próximo año, las proyecciones para su éxito continuo son evidentes. Aunque más de la mitad de sus 2800 empleados actuales trabaja en sus oficinas centrales en Seattle, Tableau tiene oficinas en 14 lugares del mundo, en ciudades como Shanghái, Singapur, Sydney y Londres. Contratarán alrededor de 400 empleados nuevos fuera de sus oficinas centrales, y parte de su expansión incluirá la apertura de nuevas instalaciones internacionales.

El crecimiento internacional plantea muchos desafíos a las compañías, especialmente cuando contratan personal y abren locales en diferentes países. Las diferencias culturales, las diferencias de horario y la simple distancia geográfica pueden complicar el mantenimiento de las mismas prácticas gerenciales en el país de origen y en el extranjero. ¿De qué manera ha manejado Chabot el rápido crecimiento de esta compañía internacional? Una estrategia fue pasar casi un año en el extranjero, trabajando en la oficina de Londres. Su esfuerzo concentrado en esa sucursal incrementó las ventas regionales, pero también le brindó conocimientos valiosos para llevar a cabo una mayor expansión internacional.

Chabot reportó que el tiempo que pasó en Londres resaltó la importancia de manejar la cultura y el personal. Antes de su viaje, no había logrado comprender realmente los desafíos que enfrentan los empleados internacionales que trabajan para una compañía con sede en Estados Unidos. Descubrió que muchos de los empleados que trabajan en las oficinas internacionales sentían que no eran tomados en cuenta por el personal ubicado en el país de origen. En términos geográficos, los trabajadores que laboran en lugares apartados pueden sentirse desconectados de una compañía global, especialmente cuando deben reportarse con gerentes de las oficinas centrales a los que no conocen en persona.

El tiempo que Chabot trabajó en Londres fue valioso para los empleados que laboran en todas las oficinas de la compañía, ya que con sus acciones comunicó que para él todos los empleados que están fuera de las oficinas centrales son importantes. Aunque únicamente pasó un tiempo en Londres, el hecho de que haya estado alejado durante un año destacó su creencia de que todas las oficinas son importantes para el éxito de la compañía. La experiencia de Chabot ha tenido un impacto muy profundo en el éxito de la empresa. En la actualidad, Tableau está animando a otros ejecutivos para que pasen un tiempo en sus oficinas internacionales.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

4-16. Tableau dota de personal a sus oficinas internacionales, principalmente con empleados del país anfitrión. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de esta estrategia de contratación de empleados?

4-17. ¿Está de acuerdo con Chabot en que es benéfico para la compañía que más ejecutivos pasen un tiempo en sus oficinas internacionales? ¿Por qué?

4-18. Mientras los ejecutivos de Tableau se preparan para pasar un tiempo en las oficinas internacionales de la compañía, ¿que podrían hacer para prepararse para las diferencias culturales que enfrentarán?

4-19. ¿Cuáles son algunos de los desafíos que enfrentará Tableau si contrata 1000 empleados nuevos en un año?

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO "¿QUIÉN ES DUEÑO DE QUÉ?"

1. d. Suiza
Nestlé SA le compró ambas marcas de pizza congelada, Tombstone y DiGiorno, a Kraft Foods en 2009.

2. c. Estados Unidos
Uber Technologies, LLC es una empresa estadounidense con sede en San Francisco, California. Se fundó en 2009.

3. a. Estados Unidos
Las especias Rajah son productos de la división de salsas de Lea & Perrins, la cual fue adquirida por H.J. Heinz Company en junio de 2005.

4. a. Países Bajos
El segundo más grande productor de cerveza mexicano fue adquirido por Heineken N.V. en enero de 2010.

5. b. Reino Unido
El programa de televisión *America´s Got Talent* se estrenó en junio de 2006 y forma parte de la franquicia británica *Got Talent*, propiedad de la empresa SYCOtv.

6. c. Estados Unidos
Chobani, LLC es una compañía estadounidense que fabrica y distribuye el yogurt Greek, y antes de 2012 se llamaba Agro-Farma, Inc.

7. c. Suiza
The Swatch Group Ltd., se creó en 1983 mediante la fusión de dos empresas relojeras suizas: ASUAG y SSIH.

8. a. Rusia
El magnate ruso Alexander Lebedev adquirió el *Independent* en marzo de 2010.

9. a. Suecia
Spotify es un servicio de Spotify AB, que se fundó en 2008.

10. b. Suecia
La compañía de juegos interactivos King Digital Entertainment fue establecida en 2003.

NOTAS

1. B. Leonard, "Study Examines the Importance of Globally Competent Leaders", *SHRM Online,* www.shrm.org/hrdisciplines/businessleadership/articles/pages/global-leadership-study.aspx, 21 de mayo de 2015.
2. "Compete and Connect: Developing Globally Competent Leaders", Human Capital Institute Report, Kenan-Flagler Business School Executive Development, University of North Carolina, www.execdev.unc.edu, 2015.
3. J. Eisenberg, H-J. Lee, F. Bruck, B. Brenner, M-T. Claes, J. Mironski y R. Bell, "Can Business Schools Make Students Culturally Competent? Effects of Cross-Cultural Management Courses on Cultural Intelligence", *Academy of Management Learning & Education,* diciembre de 2013, pp. 603-621; M. E. Mendenhall, A. A. Arnardottir, G. R. Oddou y L. A. Burke, "Developing Cross-Cultural Competencies in Management Education via Cognitive-Behavior Therapy", *Academy of Management Learning & Education,* septiembre de 2013, pp. 436-451; B. D. Blume, T. T. Baldwin y K. C. Ryan, "Communication Apprehension: A Barrier to Students' Leadership, Adaptability, and Multicultural Appreciation", *Academy of Management Learning & Education,* junio de 2013, pp. 158-172; P. Caligiuri, "Develop Your Cultural Agility", *T&D,* marzo de 2013, pp. 70+; M. Li, W. H. Mobley y A. Kelly, "When Do Global Leaders Learn Best to Develop Cultural Intelligence? An Investigation of the Moderating Role of Experiential Learning Style", *Academy of Management Learning & Education,* marzo de 2013, pp. 32-50; N. Jesionka, "Why Knowing About the World Can Help Your Career", www.thedailymuse.com, 14 de junio de 2013.
4. G. Koretz, "Things Go Better with Multinationals—Except Jobs", *Business Week,* 2 de mayo de 1994, p. 20.
5. N. Kelly, "7 Traits of Companies on the Fast Track to International Growth", *Harvard Business Review* online, https://hbr.org, 6 de marzo de 2015.
6. M. Palmquist, "Measuring the Value of Going Global", *Strategy + Business Online,* primavera de 2012.
7. La idea de este cuestionario se adaptó de R. M. Hodgetts y F. Luthans, *International Management,* 2a ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1994).
8. A. R. Carey y V. Bravo, "Proficiency in Foreign Languages", *USA Today,* 3 de diciembre de 2013, p. 1A.
9. D. Skorton y G. Altschuler, "America's Foreign Language Deficit", www.forbes.com, 21 de agosto de 2012.
10. Basado en Reuters Limited, *USA Today* online, www.usatoday.com, 21 de febrero de 2006; D. Graddol, "Indian English Challenge Hurts Bahrain", *The Telegraph* (Calcuta, India), 22 de febrero de 2006; y "Learning the Lingo", *USA Today,* 26 de enero de 2006, p. 1A.
11. U.S. Department of Education, "Education and the Language Gap: Secretary Arne Duncan's Remarks at the Foreign Language Summit", comunicado de prensa, http://www.ed.gov/news/speeches/education-and-language-gap-secretary-arne-duncans-remarks-foreign-language-summit, 8 de diciembre de 2010.

12. D. Skorton y G. Altschuler, "America's Foreign Language Deficit", *Forbes* online, www.forbes.com, 21 de agosto de 2012.
13. R. Lederer, "We Americans Need to Improve Our Basic Verbal Skills", *The San Diego Union-Tribune* online, http://www.sandiegouniontribune.com/news/2014/jan/11/we-americans-need-to-improve-our-basic-verbal, 11 de enero de 2014.
14. N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 5a ed. (Cincinnati: South-Western, 2008).
15. M. R. F. Kets De Vries y E. Florent-Treacy. "Global Leadership From A to Z: Creating High Commitment Organizations", *Organizational Dynamics,* primavera de 2002, pp. 295-309; P. R. Harris y R. T. Moran, *Managing Cultural Differences,* 4a ed. (Houston: Gulf Publishing Co., 1996); R. T. Moran, P. R. Harris y W. G. Stripp, *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals* (Houston: Gulf Publishing Co., 1993); Y. Wind, S. P. Douglas y H. V. Perlmutter, "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal of Marketing,* abril de 1973, pp. 14-23; y H. V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Colombia Journal of World Business,* enero-febrero de 1969, pp. 9-18.
16. T. K. Grose, "When in Rome, Do as Roman CEOs Do", *U.S. News & World Report,* noviembre de 2009, pp. 38-41.
17. M. Ramsey, "The Next Model of Auto Boss", *Wall Street Journal,* 21 de diciembre de 2012, pp. B1+.
18. "Developing Global-Minded Leaders to Drive High Performers", American Management Association, http://www.amanet.org/training/articles/Developing-Global-minded-Leaders-to-Drive-High-Performance.aspx, 19 de junio de 2015.
19. C. Davidson, "3 Skills Every 21st-Century Manager Needs", *Harvard Business Review,* enero-febrero de 2012, pp. 138-143.
20. S. Kotkin, "The World as an Imperfect Globe", *New York Times* online, www.nytimes.com, 2 de diciembre de 2007.
21. K. Kpodar y P. Imam, "Does a Regional Trade Agreement Lessen or Exacerbate Growth Volatility? An Empirical Investigation" (documento de trabajo, Fondo Monetario Internacional (IMF), Washington, DC, WP/15/177, 2015).
22. Office of the United States Trade Representative Countries and Regions, sitio web, www.ustr.gov, 14 de octubre de 2015.
23. Unión Europea, "EU Member Countries and on the Road to EU Membership", www.europa.eu/, 14 de octubre de 2015.
24. Unión Europea, "Population and Population Change Statistics", www.ec.europa.eu/, 14 de octubre de 2015.
25. Unión Europea, "EU Position in World Trade", www.ec.europa.eu, 14 de octubre de 2015.
26. Unión Europea, "The Euro", www.europa.eu/, 10 de marzo de 2014.
27. Unión Europea, "Treaty of Lisbon: Taking Europe into the 21st Century", www.europa.eu/, 10 de marzo de 2014.
28. Unión Europea, "Spring 2015 Economic Forecast: Tailwinds Support Recovery", ec.europa.eu, primavera de 2015, 14 de octubre de 2015.
29. Central Intelligence Agency, *CIA World Factbook,* https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/, 2012.
30. M. A. Villarreal e I. F. Fergusson, "The North American Free Trade Agreement (NAFTA)", Congressional Research Service, www.crs.gov, 16 de abril de 2015.
31. D. Cave, "Better Lives for Mexicans Cut Allure of Going North", *New York Times* online, www.nytimes.com, 6 de julio de 2011.
32. J. M. Krogstad y J. S. Passel, "5 Facts about Illegal Immigration in the U.S", Pew Research Center, www.pewresearch.org, 24 de julio de 2015; y Editorial Board, "The Receding Tide of Illegal Immigrants from Mexico", *New York Times* online, www.nytimes.com, 28 de abril de 2012.
33. M. A. O'Grady, "NAFTA at 20: A Model for Trade Policy", *Wall Street Journal,* 6 de enero de 2014, p. A11; y G. P. Shultz, "The North American Global Powerhouse", *Wall Street Journal,* 12 de julio de 2013, p. A13.
34. Dominican Republic-Central America-United States Free Trade Agreement (CAFTA-DR), www.export.gov, 14 de octubre de 2015.
35. J. Forero, "U.S. and Colombia Reach Trade Deal after 2 Years of Talks", *New York Times* online, www.nytimes.com, 28 de febrero de 2006.
36. U.S. Trade Information Center, "The U.S.-Columbia Trade Promotion Agreement", www.ustr.gov, 15 de octubre de 2015.
37. ASEAN, *Statistical Yearbook,* www.asean.org, julio de 2015.
38. J. Hookway, "Asian Nations Push Ideas for Trade", *Wall Street Journal,* 26 de octubre de 2009, p. A12; y Bloomberg News, "Southeast Asian Nations Talk of Economic Union", *New York Times* online, www.nytimes.com, 2 de marzo de 2009.
39. "Asia's Never-Closer Union", *Economist,* 6 de febrero de 2010, p. 48; "East Asia Summit: Regional Unity Decades Away", *Business Monitor International,* www.asia-monitor.com, 2009/2010; y Bloomberg News, "Southeast Asian Nations Talk of Economic Union".
40. "China-ASEAN FTA: Winners and Losers", *China & North East Asia,* febrero de 2010, p. 2.
41. "2014-2017 Strategic Plan", *African Union Commission's Strategic Plan,* http://www.au.int/en/auc/strategic-plan-2014-2017; y D. Kraft, "Leaders Question, Praise African Union", *Springfield News-Leader,* 10 de julio de 2002, p. 8A.
42. C. Gower, "What Is the African Union and Has It Been Successful?", *The Telegraph* online, www.telegraph.co.uk, 28 de julio de 2015.
43. J. Guo, "Africa Is Booming Like Never Before", *Newsweek,* 1 de marzo de 2010, p. 6.
44. "It Really May Happen", *Economist,* 2 de enero de 2010, p. 36; y "Five into One?", *Business Africa,* 1 de diciembre de 2009, p. 1.
45. Sitio oficial de SAARC, www.saarc-sec.org; y N. George, "South Asia Trade Zone in Works", *Springfield News-Leader,* 4 de enero de 2004, p. 1E+.
46. "Note by the Secretariat on Economic and Financial Cooperation", sitio oficial de SAARC, www.saarc-sec.org, 22 de enero de 2015.
47. W. Mauldin, "At a Glance: Trans-Pacific Partnership", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 5 de octubre de 2015.
48. Esta sección está basada en materiales del sitio de la Organización Mundial de Comercio [www.wto.org]; "What's Up at the WTO?" *Industry Week,* febrero de 2010, p. 20; y D. A. Irwin, "GATT Turns 60", *Wall Street Journal,* 9 de abril de 2007, p. A13.
49. J. W. Miller y M. Dalton, "WTO Finds EU Aid to Airbus Is Illegal", *Wall Street Journal,* 24 de marzo de 2010, p. A10; y C. Drew y N. Clark, "WTO Affirms Ruling of Improper Airbus Aid", *New York Times* online, www.nytimes.com, 23 de marzo de 2010.
50. "Internet Censorship: Showdown at the WTO?", *Bloomberg BusinessWeek,* 15 de marzo de 2010, p. 12.
51. CNN Wire Staff, "Obama Announces WTO Case against China over Rare Earths", *CNN* online, www.cnn.com, 13 de marzo de 2012.
52. Organización Mundial de Comercio, "China—Measures Related to the Exportation of Rare Earths, Tungsten and Molybdenum", www.wto.org, 15 de octubre de 2015.

53. La sección El líder hace la diferencia, está basada en R. Mac, "Alibaba Claims Title for Largest Global IPO Ever with Extra Share Sales", *Forbes* online, www.forbes.com, 22 de septiembre de 2014; E. Howard, "The World's 100 Most Powerful Women 2015", *Forbes* online, www.forbes.com, 26 de mayo de 2015; S. Cendrowski, "Alibaba's Maggie Wu and Lucy Peng: The Dynamic Duo behind the IPO", *Fortune* online, www.fortune.com, 17 de septiembre de 2014; "Women in Finance, Lucy Peng", www. financeasia.com, 5 de agosto de 2015.
54. Sitio web del Fondo Monetario Internacional, www.imf.org, 15 de octubre de 2015.
55. S. Johnson, "Can the I.M.F. Save the World?", *New York Times* online, www.nytimes.com, 22 de septiembre de 2011; y Associated Press, "IMF Warns Global Instability Demands Strong Policies", *USA Today,* 21 de septiembre de 2011, p. 3B.
56. Sitio web del Grupo del Banco Mundial, www.worldbank.org, 15 de octubre de 2015.
57. Comunicado de prensa, "World Bank Group: Record US $100 Billion Response Lays Foundation for Recovery from Global Economic Crisis", www.worldbank.org, 7 de abril de 2010.
58. Sitio web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, www.oecd.org, 15 de octubre de 2015.
59. D. Searcey, "Small-Scale Bribes Targeted by OECD", *Wall Street Journal,* 10 de diciembre de 2009, p. A4.
60. "OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project Forwarded to G20 Heads of State in November", www.oecd.org, 10 de septiembre de 2015.
61. S. Schonhardt, "7-Eleven Finds a Niche by Adapting to Indonesian Ways", *New York Times* online, www.nytimes.com, 28 de mayo de 2012; E. Glazer, "P&G Unit Bids Goodbye to Cincinnati, Hello to Asia", *Wall Street Journal,* 11 de mayo de, 2012, p. BI; D. Jolly, "Daimler, Nissan, and Renault Unveil Partnership", *New York Times* online, www.nytimes.com, 7 de abril de 2010; B. Becht, "Building a Company without Borders", *Harvard Business Review,* abril de 2010, pp. 103-106; y "Statistical Information", www.mosers.org, 15 de marzo de 2010.
62. "Fortune Global 500", *Fortune* online, www.fortune.com/global500/, 16 de octubre de 2015.
63. C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution,* 2a ed. (Boston: Harvard Business School Press, 2002); y N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 4a ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2002), pp. 9-11.
64. M. Bustillo, "After Early Errors, Wal-Mart Thinks Locally to Act Globally", *Wall Street Journal,* 14 de agosto de 2009, pp. A1+.
65. P. F. Drucker, "The Global Economy and the Nation-State", *Foreign Affairs,* septiembre-octubre de 1997, pp. 159-171.
66. P. Kunert, "IBM Ushers in Biggest Ever Re-Org for the Cloud Era, Say Insiders", *Forbes* online, www.forbes.com, 9 de enero de 2015.
67. J. Henry, "One Ford, Part Two; Tweaking the Master Plan", *Forbes* online, www.forbes.com, 30 de agosto de 2015.
68. P. Dvorak, "Why Multiple Headquarters Multiply", *Walt Street Journal,* 19 de noviembre de 2007, pp. B1+.
69. B. Becht, "Building a Company without Borders"; D. A. Aaker, *Developing Business Strategies,* 5a ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 1998); y J. A. Byrne *et al*., "Borderless Management", *BusinessWeek,* 23 de mayo de 1994, pp.24-26.
70. B. Davis, "Migration of Skilled Jobs Abroad Unsettles Global-Economy Fans", *Wall Street Journal,* 26 de enero de 2004, p. A1.
71. J. Teresko, "United Plastics Picks China's Silicon Valley", *Industry Week,* enero de 2003, p. 58.
72. U.S. Department of Labor, *Findings on the Worst Forms of Child Labor,* 30 de septiembre de 2015.
73. F. Mutsaka y P. Wonacott, "Mugabe Presses Law Requiring Foreign Entities to Cede Control", *Wall Street Journal,* 19 de febrero de 2010, p. A9.
74. D. Roberts, "Closing for Business", *Bloomberg Business Week,* 5 de abril de 2010, pp. 32-37; y A. Browne y J. Dean, "Business Sours on China", *Wall Street Journal,* 17 de marzo de 2010, pp. A1+.
75. U.S. Department of State, "China: Investment Climate Statement 2015", www.state.gov, mayo de 2015.
76. W. Mauldin, "Russians Search BP Office Second Day", *Wall Street Journal,* 2 de septiembre de 2011, p. B6; y A. E. Kramer, "Memo to Exxon: Business with Russia Might Involve Guns and Balaclavas", *New York Times* online, www.nytimes.com, 31 de agosto de 2011.
77. M. Moran, "Political Risk on the Rise: The Peril of Emerging Markets", http://www.forbes.com/sites/riskmap/2014/01/17/political-risk-on-the-rise-the-peril-of-emerging-markets/, 10 de marzo de 2014.
78. U.S. Department of State, "China: Investment Climate Statement 2015"; Roberts, "Closing for Business"; y Browne y Dean, "Business Sours on China".
79. "Leading Indicator", *Newsweek,* 14 de septiembre de 2009, p. 14.
80. British Broadcasting Corporation, "Internet Used by 3.2 Billion People in 2015", bbc.com, 26 de mayo de 2015.
81. "Internet World Users by Language: Top 10 Languages", www.internetworldstats.com, 15 de octubre de 2015.
82. R. Knight, "How to Manage Remote Direct Reports", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 27 de junio de 2013, 10 de febrero de 2015.
83. M. Watkins, "Making Virtual Teams Work: Ten Basic Principles", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 27 de junio de 2013.
84. P. Hernandez, "Skype Translator Now Available for All Windows Users", www.eweek.com, 16 de enero de 2016.
85. M. Landler, "Germany's Export-Led Economy Finds Global Niche", *New York Times* online, www.nytimes.com, 13 de abril de 2007.
86. El Banco Mundial, "Inflation, GDP Deflator (Annual %)", http://data.worldbank.org/, 15 de octubre de 2015.
87. S. S. Munoz, "Escape for Cash Trapped in Caracas", *Wall Street Journal,* 4 de septiembre de 2013, p. B8.
88. "Working Remotely", *Harvard Business Review,* mayo de 2013, p. 12; D. M. Airoldi, "Starwood Studies Abroad", *CFO,* septiembre de 2011, pp. 29-30; A. Sheivachman, "Starwood Puts Priority on Chinese Development", *Hotel Management,* 1 de agosto de 2011, p. 15; y A. Berzon, "Frits Van Paasschen: Starwood CEO Moves to China to Grow Brand", *Wall Street Journal,* 6 de junio de 2011, p. B6.
89. J. McGregor y S. Hamm, "Managing the Global Workforce", *Bloomberg BusinessWeek,* 28 de enero de 2008, pp. 34-51.
90. Estos ejemplos fueron tomados de L. Khosla, "You Say Tomato", *Forbes,* 21 de mayo de 2001, p. 36; y T. Raphael, "Savvy Companies Build Bonds with Hispanic Employees", *Workforce,* septiembre de 2001, p. 19.
91. J. Hirschkorn, "Business Etiquette: The Importance of Cultural Sensitivity", *The Telegraph* online, www.telegraph.co.uk, 30 de enero de 2014.
92. Vea G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values,* 2a ed. (Thousand Oaks. CA: Sage Publications, 2001), pp. 9-15.

93. S. Bhaskaran y N. Sukumaran, "National Culture, Business Culture and Management Practices: Consequential Relationships?", *Cross Cultural Management: An International Journal,* vol. 14, núm. 7, 2007, pp. 54-67; G. Hofstede, *Culture's Consequences;* y G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies,* otoño de 1983, pp. 75-89.
94. M. Minkov y G. Hofstede, "The Evolution of Hofstede's Doctrine", *Cross Cultural Management,* febrero de 2011, pp. 10-20.
95. R. R. McCrae, A. Terracciano, A. Realo, y J. Allik, "Interpreting GLOBE Societal Practices Scale", *Journal of Cross-Cultural Psychology,* noviembre de 2008, pp. 805-810; J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck y R. J. House, *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (Filadelfia: Lawrence Erlbaum Associates, 2007); y R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman y V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004).
96. Por ejemplo, vea D. A. Waldman, M. S. de Luque y D. Wang, "What Can We Really Learn About Management Practices across Firms and Countries?", *Academy of Management Perspectives,* febrero de 2012, pp. 34-40; A. E. Munley, "Culture Differences in Leadership", *IUP Journal of Soft Skills,* marzo de 2011, pp. 16-30; y R. J. House, N. R. Quigley y M. S. de Luque, "Insights from Project GLOBE: Extending Advertising Research Through a Contemporary Framework", *International Journal of Advertising,* 29, núm. 1 (2010), pp. 111-139.
97. D. Yergin, "Globalization Opens Door to New Dangers", *USA Today,* 28 de mayo de 2003, p. 11A; K. Lowrey Miller, "Is It Globaloney?", *Newsweek,* 16 de diciembre de 2002, pp. E4-E8; L. Gomes, "Globalization Is Now a Two-Way Street—Good News for the U.S.", *Wall Street Journal,* 9 de diciembre de 2002, p. B1; J. Kurlantzick y J. T. Allen, "The Trouble With Globalism", *U.S. News and World Report,* 11 de febrero de 2002, pp. 38-41; y J. Guyon, "The American Way", *Fortune,* 26 de noviembre de 2001, pp. 114-120.
98. Guyon, "The American Way", p. 114.
99. Basado en H. Seligson, "For American Workers in China, a Culture Clash", *New York Times* online, www.nytimes.com, 23 de diciembre de 2009.
100. G. N. Powell, A. M. Francesco y Y. Ling, "Toward Culture-Sensitive Theories of the Work-Family Interface", *Journal of Organizational Behavior,* julio de 2009, pp. 597-616.
101. "Why You Need Cultural Intelligence (And How to Develop It)", *Forbes* online, www.forbes.com, 24 de marzo de 2015; J. S. Lublin, "Cultural Flexibility in Demand", *Wall Street Journal,* 11 de abril de 2011, pp. B1+; S. Russwurm, L. Hernández, S. Chambers y K. Chung, "Developing Your Global Know-How", *Harvard Business Review,* marzo de 2011, pp. 70-75; "Are You Cued in to Cultural Intelligence?" *Industry Week,* noviembre de 2009, p. 24; M. Blasco, "Cultural Pragmatists? Student Perspectives on Learning Culture at a Business School", *Academy of Management Learning & Education,* junio de 2009, pp. 174-187; y D. C. Thomas y K. Inkson, "Cultural Intelligence: People Skills for a Global Workplace", *Consulting to Management,* vol. 16, núm. 1, pp. 5-9.
102. M. Javidan, M. Teagarden y D. Bowen, "Making It Overseas", *Harvard Business Review,* abril de 2010, pp. 109-113.
103. W. Quigley, "VW Case Shows Need for Ethics in Cost-Benefit Toolkit", *Albuquerque Journal* online, www.abqjournal.com, 15 de octubre de 2015; J. Ewing, "Volkswagen Engine-Rigging Scheme Said to Have Begun in 2008", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 5 de octubre de 2015; "After a Year of Stonewalling, Volkswagen Finally Came Clean", www.cnbc.com, 24 de septiembre de 2015; J. Plungis y D. Hull, "VW's Emissions Cheating Found by Curious Clean-Air Group", *Bloomberg Business* online, www.bloomberg.com, 19 de septiembre de 2015.
104. A. Viswanatha, "Wal-Mart Pays Lawyer Fees for Dozens of Executives in Bribery Probe", www.reuters.com, 4 de diciembre de 2013; A. Barr y K. McCoy, "Wal-Mart Replaces Its CEO with Company Insider", www.usatoday.com, 25 de noviembre de 2013; S. Clifford, "Bribery Case at Wal-Mart May Widen", *New York Times* online, 17 de mayo de 2012; S. Clifford, "Pension Plan Sues Wal-Mart Officials Over Failures", *New York Times* online, 3 de mayo de 2012; E. Lichtblau, "Wal-Mart's Good-Citizen Efforts Face a Test", *New York Times* online, 30 de abril de 2012; S. Clifford y S. Greenhouse, "Wal-Mart's U.S. Expansion Plans Complicated by Bribery Scandal", *New York Times* online, 29 de abril de 2012; "Walmart's Mexican Morass", The Economist.com, 28 de abril de 2012; A. Hartung, "WalMart's Mexican Bribery Scandal Will Sink It Like an Iceberg Sank the Titanic", Forbes.com, 26 de abril de 2012; D. Brady, "Wal-Mart, Avon Execs Should Stop Hiding Behind Boards", *Bloomberg Business Week* online, 25 de abril de 2012; C. Savage, "With Wal-Mart Claims, Greater Attention on a Law", *New York Times* online, 25 de abril de 2012; D. Barstow, "Wal-Mart Hushed Up a Vast Mexican Bribery Case", *New York Times* online, 21 de abril de 2012; L. Wayne, "Hits, and Misses, in a War on Bribery", *New York Times* online, 10 de marzo de 2012; A. Strom, "Web Sites Shine Light on Petty Bribery Worldwide", *New York Times* online, 6 de marzo de 2012; M. Bustillo y J. Palazzolo, "Wal-Mart Discloses A Corruption Probe", *Wall Street Journal,* 9 de diciembre de 2011, p. B2; J. Katz, "Schooled by Scandals", *Industry Week,* abril de 2011, pp. 34-36; y "FCPA: History", PBS.org, febrero de 2009.
105. S. Rubenfeld, "Bank of New York Mellon Settles SEC Bribery Charges", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 18 de agosto de 2015.
106. S. Rubenfeld, "The Morning Risk Report: Internships are Bribes in BNY Mellon Case", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 19 de agosto de 2015.
107. S. Rubenfeld, "Bank of New York Mellon Settles SEC Bribery Charges", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 18 de agosto de 2015.
108. T. Soper, "Tableau Software Set to Hire Another 1,000 Employees in 2016; CEO Says Business 'Flourishing'", www.geekwire.com, 14 de diciembre de 2015; N. Ungerleider, "What Tinder Did for Dating, Tableau Wants to Do for Spreadsheets", *Fast Company* online, www.fastcompany.com, 24 de febrero de 2015; "Tableau's Q3 Earnings: International Expansion & New Products Drive Top-Line Growth", *Forbes* online, www.forbes.com, 11 de noviembre de 2015; "Tableau's Entry into China a Good Move as Company Targets International Growth", *Forbes* online, www.forbes.com, 21 de agosto de 2015; y T. Soper, "How to Lead a Global Company: What Tableau's CEO Learned During His Year in London", www.geekwire.com, 25 de diciembre de 2015.

Capítulo 5

Administración de la diversidad

Su desarrollo profesional



Fuente: MNSKumar/Shutterstock

Una de las claves para que sea exitoso como gerente y en su desarrollo profesional es saber cómo encontrar a un excelente mentor y cómo ser un buen aprendiz.

Encuentre un excelente mentor, sea un buen aprendiz

¿Qué planes profesionales tiene? Si su meta es "escalar en la jerarquía organizacional" a puestos más altos y de mayor responsabilidad, entonces considere la posibilidad de encontrar personas influyentes que crean en usted y que trabajen con usted para ayudarlo a progresar. Estos individuos, llamados patrocinadores o mentores, pueden ser una maravillosa fuente de apoyo para el desarrollo profesional. ¿Cómo? Apoyando su trayectoria y desarrollo profesionales; auxiliándolo para resolver problemas y conflictos; ampliando su percepción de lo que cree que es usted capaz de hacer; ayudándolo a "conectarse" con altos ejecutivos y con otras personas influyentes, y aconsejándole sobre la "manera" de avanzar en su carrera profesional. Ahora que usted sabe cómo se les llama… ¿qué nombre recibiría usted? El término que define a la otra persona en la relación es aprendiz *(en inglés se utiliza la palabra "protégé", que proviene del francés y significa protegido). Dado que el patrocinador o mentor es un individuo con muchos conocimientos y experiencia, "protege" al aprendiz preparándolo (adiestrándolo) para enfrentar responsabilidades laborales más desafiantes. A continuación, se describe lo que usted necesita saber para establecer relaciones activas y efectivas con un mentor:*

1. De manera absoluta y positiva, siempre HAGA UN GRAN TRABAJO. *Asegúrese de que su desempeño laboral sea excelente. Demuestre que usted es capaz de tener un desempeño sobresaliente. Esté consciente que eso no significa que usted nunca cometerá errores. Pero, en caso de que los cometa, aprenda rápidamente de ellos. Busque nuevos retos y sea entusiasta cuando los obtenga. Recuerde, ¡hacer un gran trabajo* es *absolutamente esencial!*

2. La CONFIANZA, LEALTAD y CONFIABILIDAD son fundamentales. *Los patrocinadores o mentores querrán asegurarse de que pueden confiar en usted en toda situación y momento. Sea leal. Mantenga a su mentor "al tanto", ya que deseará saber que puede confiar en que usted hará lo correcto. Haga que su mentor quede bien y luzca inteligente por haberlo elegido como*

Objetivos de aprendizaje

● HABILIDADES ADQUIRIDAS

5.1 ***Definir*** *el concepto de diversidad en el ámbito laboral y explicar por qué es tan importante administrarla.*

- **Desarrolle sus habilidades** para valorar y trabajar con individuos y equipos diversos.

5.2 ***Describir*** *los centros de trabajo de Estados Unidos y de todo el mundo que están en constante cambio.*

5.3 ***Explicar*** *los diferentes tipos de diversidad que se encuentran en los centros de trabajo.*

5.4 ***Analizar*** *los desafíos que enfrentan los gerentes al administrar la diversidad.*

5.5 ***Describir*** *varias iniciativas de administración de la diversidad en el centro de trabajo.*

- **Sepa cómo** encontrar a un excelente mentor y cómo ser un buen aprendiz.

---

aprendiz. De manera ideal, usted y su mentor (o mentores) deben trabajar en conjunto para conseguir resultados que les ayudan a progresar profesionalmente con rapidez. Una relación de mentor y aprendiz puede y debe ser mutuamente benéfica.

3. SEA SELECTIVO cuando busque mentores. *Busque individuos que sean compatibles con usted, que complementen su estilo y método de trabajo y que le puedan ayudar a alcanzar sus metas. Aunque usted podría empezar con uno solo, no se conforme con eso. Enfóquese en líderes (dentro y fuera de su organización) que cuenten con la pericia y los contactos que usted crea que podrían beneficiarlo. Le será útil considerar a estos individuos como su propio "panel de asesores" que le ayudan a desarrollar sus habilidades.*

4. CULTIVE la relación. *Tenga reuniones regulares en persona, por teléfono o por correo electrónico. Demuestre que vale la pena invertir en usted al cumplir con las fechas límite, superar los objetivos y contribuir con la misión de la organización. Busque maneras de apoyar a sus mentores y contribuya a su desarrollo profesional. Asimismo, no olvide adoptar el papel de patrocinador o mentor en algún momento. Si usted impulsa y ayuda a desarrollar el talento de otras personas, ¡ostentará una gran demostración de liderazgo!*

Aunque muchas compañías tienen la meta de cultivar una fuerza laboral diversa, lo cierto es que todavía hay mucho que hacer a ese respecto en los corporativos estadounidenses y en todo el mundo. Por ejemplo, en Estados Unidos la cantidad de mujeres que están obteniendo títulos universitarios ha alcanzado cifras nunca antes vistas, pero el número de altos puestos de liderazgo que ocupan sigue siendo bajo: a mediados de 2014, únicamente 24 mujeres ocupaban el cargo de director general en las grandes corporaciones estadounidenses (Fortune 500). Otros miembros de minorías también están escasamente representados en direcciones generales de las organizaciones. En ese año sólo 4 por ciento de los ejecutivos provenían de grupos minoritarios. Tomando en cuenta que algunos de esos directores generales eran mujeres, entre las compañías de Fortune 500 había solamente seis ejecutivos afroamericanos, nueve asiáticos y ocho latinos.[1] No hay duda de que el desarrollo de una fuerza laboral más heterogénea es muy importante. En este capítulo analizaremos con más detalle la administración de la diversidad en el centro de trabajo.

DIVERSIDAD 101

OA5.1 Es impactante la variedad de idiomas que se pueden escuchar en la recepción de uno de los hoteles MGM Mirage. Dado que los huéspedes proceden de todas partes del mundo, la compañía está comprometida en reflejar dicha diversidad en su fuerza laboral. MGM Mirage ha implementado un programa para asegurarse de que todos los miembros de la organización se sientan incluidos. La promoción de la diversidad es recompensada. Por ejemplo, las empresas en el negocio de la hospitalidad que presumen tener fuerzas laborales con diversidad de género han mostrado ganancias trimestrales 19 por ciento en promedio más altas que los negocios dedicados a la hospitalidad con menor diversidad.[2]

Tal diversidad (e inclusión) puede encontrarse en muchos lugares de trabajo de las organizaciones a nivel local y global.[3] Sodexo, un proveedor de servicios de calidad de vida, es un ejemplo. La compañía ofrece sesiones de capacitación sobre "Espíritu de inclusión" para los empleados que trabajan en Europa, incluyendo sus oficinas en Finlandia, Alemania y Luxemburgo.[4] Como veremos en los ejemplos que se presentan a lo largo del capítulo, los gerentes que trabajan en ellas están buscando formas de valorar y desarrollar esa diversidad. Sin embargo, antes de examinar qué se necesita para administrar la diversidad, sería conveniente definirla y determinar cuál es su importancia.

¿Qué es la diversidad en el centro de trabajo?

Observe su salón de clases (o el lugar donde trabaja). Es muy probable que vea gente joven y gente madura, hombres y mujeres, personas altas y bajas, rubios con ojos claros, morenos con ojos oscuros y cabello castaño, diversas razas y toda una variedad de estilos de vestir. Observará personas que dicen lo que piensan y otras que prefieren concentrar su atención en tomar notas y en soñar despiertas. ¿Alguna vez se ha percatado de su propio pequeño mundo de diversidad, en el lugar en que se encuentra en este momento? Tal vez muchos de ustedes han crecido en un entorno rodeado de individuos muy diversos, mientras que es probable que otros no hayan tenido esa experiencia. Aquí nos enfocaremos en la diversidad en el *centro de trabajo*; veamos a qué se refiere. Para que entienda mejor el concepto, revisaremos distintas definiciones de la diversidad.

La diversidad ha sido considerada "uno de los temas de negocios más populares de las últimas dos décadas y comparte la atención con tendencias empresariales contemporáneas como la calidad, el liderazgo y la ética. Aun con su popularidad, se trata de uno de los temas más polémicos y menos entendidos".[5] Cuando se le utiliza en el contexto de los derechos civiles y la justicia social, el término *diversidad* suele hacer referencia a la variedad de actitudes y respuestas emocionales que asumen las personas. Por tradición, se le considera una palabra de uso común en los departamentos de recursos humanos, en relación con las prácticas justas de contratación, la discriminación y la desigualdad. Sin embargo, hoy en día se le considera mucho más que eso. En la figura 5-1 se presenta un panorama histórico sobre la manera en que ha evolucionado el concepto y el significado de la diversidad en la fuerza laboral.

diversidad de la fuerza laboral
Formas en que se diferencian y se asemejan entre sí las personas que forman parte de una organización

La **diversidad de la fuerza laboral** se refiere a las diferencias y similitudes que existen entre las personas que forman parte de una organización. Observe que esta definición no se enfoca exclusivamente en las diferencias, sino también en las similitudes que hay entre los empleados. Esto refuerza nuestra creencia de que los gerentes y las organizaciones deben entender que los empleados tienen cualidades en común, pero también diferencias que los distinguen. Esto no significa que las divergencias sean menos relevantes, sino que los gerentes deben centrarse en buscar maneras de desarrollar relaciones estrechas con toda la fuerza laboral y vincularse con ella.

diversidad superficial
Diferencias de fácil percepción que podrían dar lugar a la formulación de ciertos estereotipos, pero que no necesariamente reflejan el pensamiento o los sentimientos de los individuos

diversidad profunda
Diferencias en términos de valores, personalidades y preferencias laborales

Por último, deseamos destacar un detalle respecto de nuestra definición de diversidad de la fuerza laboral:[6] las características demográficas en las que tendemos a pensar cuando hablamos de diversidad (edad, raza, género, origen étnico, etcétera) son tan solo la punta del iceberg. Esas particularidades demográficas reflejan la **diversidad superficial**, que incluye las diferencias fáciles de percibir que podrían generar ciertos estereotipos, pero que no reflejan necesariamente la manera en que la gente piensa o siente. Tales diferencias superficiales en las características pueden afectar la manera en que las personas perciben a los demás, especialmente cuando hacen suposiciones o forman estereotipos. La compañía Time Warner Corporation se esfuerza mucho por convertir la diversidad superficial en una ventaja. De acuerdo con Lisa Garcia Quiroz, directora ejecutiva de diversidad, "nuestro éxito como negocio está correlacionado directamente con los esfuerzos continuos para atraer talento y mantener un entorno progresivo e inclusivo donde los empleados puedan prosperar sin importar el género, la raza, el origen étnico o la orientación sexual".[7] A medida que los individuos se conocen entre sí, esas diferencias superficiales van perdiendo importancia y la **diversidad profunda** (las divergencias en términos de valores, personalidades

Décadas de 1960-1970	**Enfoque en el cumplimiento de leyes y normas:** Título VII de la Ley de derechos civiles; Comisión para la igualdad de oportunidades de empleo; políticas y programas de acción afirmativa
Principios de la década de 1980	**Enfoque en la integración de mujeres y grupos minoritarios al mundo corporativo:** Desarrollo de programas corporativos para contribuir a mejorar la confianza personal y las competencias de las diferentes personas y así facilitar su "adaptación"
Finales de la década de 1980	**El concepto diversidad de la fuerza laboral deja de ser una exigencia legal y se convierte en un factor clave de la supervivencia empresarial:** La publicación del reporte *Workforce 2000* abrió los ojos de los líderes empresariales a la realidad de la futura composición (mucho más diversa) de la fuerza laboral; comienza a utilizarse el término *diversidad de la fuerza laboral*
De finales de la década de 1980 a finales de la década de 1990	**Enfoque en fomentar la sensibilidad:** El tema pasa de ser un asunto de cumplimiento legal y de enfocarse exclusivamente en las mujeres y las minorías, a buscar que los empleados sean más conscientes y sensibles ante las necesidades y las diferencias de los demás
Nuevo milenio	**Enfoque en la diversidad y la inclusión para el éxito de los negocios:** Se reconoce que la diversidad de la fuerza laboral es un factor clave de los negocios, y es importante para lograr el éxito empresarial, la rentabilidad y el crecimiento

Fuente: Basada en "The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity", de Ernst & Young, 27 de enero de 2010.

Figura 5-1
Evolución histórica de la diversidad de la fuerza laboral en Estados Unidos

y preferencias laborales) adquieren mayor relevancia. En Nielsen, Angela Talton, vicepresidenta senior de diversidad global e inclusión, respalda esta idea: "Por diversidad nos referimos a mucho más de la diversidad que se puede ver; valoramos la diversidad de pensamiento, de experiencias, de habilidades y de antecedentes. Es nuestra capacidad de crear una cultura de inclusión —mediante la cual valoramos, fomentamos y alentamos los diferentes pensamientos, opiniones e ideas de nuestra fuerza laboral— la que nos permite crecer y continuar ofreciendo a los clientes soluciones innovadoras".[8] Estas profundas diferencias pueden afectar la manera en que la gente concibe las recompensas laborales y las formas de comunicación organizacionales, su reacción ante los líderes y su comportamiento general en el ámbito de trabajo.

¿Por qué es tan importante la administración de la diversidad de la fuerza laboral?

Incluida en la lista *Diversity Inc.* de las 50 empresas que más favorecen la diversidad, la compañía de servicios financieros Wells Fargo reconoce los poderosos beneficios de la diversidad. El director general de diversidad de la empresa comenta: "Con más de 264 000 miembros de equipo, reconocemos el poder que se genera al movilizar nuestra organización global en torno a metas y prioridades comunes de diversidad e inclusión. Al hacerlo, seremos capaces de crear una cultura sustentable que acepte diferencias, que se muestre abierta a nuevas ideas y que sea capaz de crear una ventaja competitiva en el mercado".[9] Otro ejemplo es KeyBank, compañía "comprometida a ser un proveedor de diversidad a través de estrategias de negocios y acceso a la comunidad. Apoyamos diversas iniciativas de negocios y nuestro equipo Proveedor de Diversidad —perteneciente a nuestro grupo de Responsabilidad Corporativa— se ocupa de rendir cuentas.[10] Además de Wells Fargo y KeyBank, muchas compañías están experimentando los beneficios que la diversidad puede proporcionar. En esta sección analizaremos *por qué* es tan importante la diversidad de la fuerza laboral para las organizaciones. Los beneficios se dividen en tres categorías principales: la administración de las personas, el desempeño organizacional y la estrategia. (Vea la figura 5-2).

Figura 5-2

Beneficios de una fuerza laboral diversa

Administración del personal

- Mejor aprovechamiento del talento de los empleados
- Mayor calidad de los esfuerzos para la resolución de problemas en equipo
- Capacidad de atraer y retener empleados con antecedentes diversos

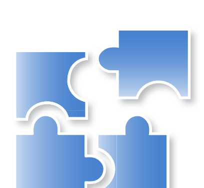


Desempeño organizacional

- Reducción de los costos asociados con altas tasas de rotación, ausentismo y demandas legales
- Mejora de la capacidad para resolución de problemas
- Mayor flexibilidad del sistema

Estratégica

- Mayor comprensión del mercado, que a su vez mejora la capacidad para atender mejor a los consumidores diversos
- Potencial para aumentar las ventas e incrementar la participación de mercado
- Fuente potencial de ventaja competitiva, gracias a mayores esfuerzos de innovación
- Percepción de una actitud moral y ética; es lo "correcto", lo que se debe hacer



Fuentes: Basada en Ernst & Young, "The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity," EYGM Limited, 2010; M. P. Bell, M. L. Connerley y F. K. Cocchiara, "The Case for Mandatory Diversity Education," *Academy of Management Learning & Education,* diciembre de 2009, pp. 597-609; E. Kearney, D. Gebert y S. C. Voelpel, "When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition," *Academy of Management Journal,* junio de 2009, pp. 581-598; J. A. Gonzalez y A. S. DeNisi, "Cross-Level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness," *Journal of Organizational Behavior,* enero de 2009, pp. 21-40; O. C. Richard, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View," *Academy of Management Journal,* abril de 2000, pp. 164-177; y G. Robinson y K. Dechant, "Building a Business Case for Diversity," *Academy of Management Executive,* agosto de 1997, pp. 21-31.



- La diversidad racial y la de origen étnico tienen un 35 por ciento más probabilidades de generar rendimientos financieros superiores a la mediana de la industria nacional
- En la actualidad, 97 por ciento de las compañías estadounidenses carecen de equipos de liderazgo de alto nivel que reflejen el origen étnico de la fuerza laboral del país.[11]

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL En última instancia, la diversidad *tiene que ver* con las personas, tanto dentro como fuera de la organización. La administración de las personas beneficia a las organizaciones porque los esfuerzos que dedican a una fuerza laboral diversa se concentran en atraer y conservar trabajadores talentosos. Las organizaciones buscan empleados talentosos porque son los individuos (sus habilidades, capacidades y experiencias) quienes pueden llevarlas al éxito. Las iniciativas positivas y explícitas que se implementen a favor de la diversidad pueden ayudar a que las compañías atraigan y conserven personal diverso con talento, así como aprovechar al máximo las capacidades que los individuos aportan a la empresa. Además, dado que las compañías utilizan cada vez más los equipos de trabajo, otro importante beneficio de la administración del personal estriba en que los equipos que cuentan con integrantes que tienen antecedentes diversos suelen aportar perspectivas diferentes y únicas, lo que puede dar como resultado soluciones e ideas más creativas. Sin embargo, investigaciones recientes indican que tales beneficios podrían ser más difíciles de cosechar cuando los equipos tienen la responsabilidad de realizar tareas interdependientes durante un periodo prolongado. Además, estas situaciones también son más propicias para el surgimiento de conflictos y resentimientos.[12] Sin embargo, como señalan los investigadores, esto solamente significa que tal vez los equipos requieran mayor capacitación y supervisión para facilitar la solución de conflictos y la toma de decisiones en grupo.

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Los beneficios de desempeño que las organizaciones obtienen de una fuerza laboral diversa incluyen la reducción de costos y las mejoras en el funcionamiento de la organización. El ahorro en materia de costos puede ser significativo cuando las organizaciones que utilizan una fuerza laboral diversa logran disminuir la rotación de personal, la tasa de ausentismo y las posibilidades de que se presenten demandas legales. Por ejemplo, la empresa detallista de artículos de lujo Abercrombie & Fitch, pagó $50 millones a los individuos que la acusaron, en una demanda individual y dos colectivas, de discriminación contra mujeres y personas de grupos minoritarios.[13] Asimismo, Target fue multada con $2.8 millones por discriminar mujeres y aspirantes de empleo de grupos raciales diversos durante varios años.[14]

en la PRÁCTICA


Fuente: Leya Gaynor

Leya Gaynor
Socia comercial de RH

El contexto:

Henry Banks, gerente regional de distrito para tiendas minoristas de descuento dedicadas a la venta de ropa, se prepara para una reunión trimestral con todos los gerentes de tienda de su distrito. Como parte de una presentación sobre prácticas de contratación de la compañía, Henry planea destacar la importancia de la diversidad. Él sabe que la compañía necesita de una fuerza laboral diversa para cumplir con las necesidades de una base de clientes diversa de la compañía; sin embargo, no está seguro de cómo transmitir esto al grupo de gerentes de tienda.

¿Qué cree usted que Henry deba decir en su presentación?

Henry debería aprovechar esta oportunidad para repasar los valores de la compañía y para determinar por qué la diversidad es un aspecto fundamental de una cultura dinámica. Podría proporcionar datos que indiquen que, en general, las compañías diversas muestran un mejor desempeño que las compañías con menor diversidad. Dado que cuentan con una base de clientes diversa, Henry debería proporcionar ejemplos de situaciones de la vida real en los que la diversidad haya ayudado en la experiencia de compra de algún cliente o a cerrar una venta, así como ejemplos en los que la falta de diversidad haya tenido un impacto negativo en el negocio. Por último, Henry debería explicar cómo los incentivos de los gerentes de tienda están vinculados al desempeño general de la misma; mientras mejor sea el desempeño de la tienda, mayor será su oportunidad de obtener incentivos.

Se trata de cantidades de dinero que pueden afectar seriamente las finanzas de cualquier organización. En 2015, la Comisión para la igualdad de oportunidades de empleo de Estados Unidos, informó que se presentaron 89 385 quejas por discriminación en el centro de trabajo, lo que representa un incremento de casi 2000 con respecto al año anterior. Los montos en dinero obtenidos por las víctimas marcan un nuevo récord, con un total de más de $525 millones, es decir, un incremento de 77 por ciento en sólo un año.[15] Los esfuerzos en favor de una fuerza laboral diversa podrían reducir el riesgo de sufrir ese tipo de demandas. Asimismo, un informe reciente presentado por la empresa de reclutamiento de personal Korn/Ferry International reveló que las compañías estadounidenses malgastan cada año $64 000 millones debido a la pérdida y reemplazo de trabajadores que abandonan su empleo "debido únicamente a una incorrecta administración de la diversidad".[16] El mismo informe señala que 34 por ciento de quienes abandonaron sus empleos por temas relacionados con la diversidad, habrían permanecido en ellos si los gerentes hubieran reconocido sus capacidades. Otro estudio mostró que cuando los sesgos organizacionales se manifiestan en falta de respeto hacia quienes son diferentes, el desempeño de la empresa se ve entorpecido.[17] Sin embargo, desde una perspectiva positiva, el desempeño organizacional *puede* mejorar mediante una fuerza laboral diversa, ya que ésta contribuye a optimizar las capacidades para resolución de problemas y a flexibilizar el sistema. Las organizaciones que cuentan con una fuerza laboral diversa pueden aprovechar las distintas habilidades y capacidades que están presentes en ella y, por otro lado, el mero hecho de que el personal sea variado exige que sus procesos y procedimientos sean más inclusivos y adaptables. Según la profesora Christine Riordan, "la inclusión también promete muchos resultados individuales y organizacionales positivos, como menor rotación de personal, mayor altruismo e involucramiento en los equipos. Cuando los empleados son verdaderamente incluidos en un ambiente laboral, son más propensos a compartir información y a participar en la toma de decisiones".[18]

ESTRATEGIA Desde el punto de vista estratégico, las organizaciones también se ven beneficiadas al contar con una fuerza laboral diversa. Es importante considerar que la administración de un

personal heterogéneo es fundamental para atraer a los empleados más talentosos, y para lograr el mejor desempeño, la mayor participación de mercado y los proveedores más aptos de un país y un mundo llenos de diversidad. Una importante ventaja estratégica estriba en que, al contar con una fuerza laboral diversa, las organizaciones pueden anticipar y responder mejor a las necesidades de los consumidores en constante cambio. Los empleados diversos aportan puntos de vista y enfoques distintos para aprovechar las oportunidades, y con esto una empresa podría mejorar la forma de llegar a los consumidores de grupos diversos. Por ejemplo, a medida que la población de origen hispano se ha incrementado en Estados Unidos, han aumentado los esfuerzos de las organizaciones para ofrecer productos y servicios a ese grupo demográfico. Las organizaciones han descubierto que sus empleados hispanos representan una fuente importante de ideas, que de otra manera no tendrían a su disposición. Las empresas de servicios alimentarios, los detallistas, las compañías de servicios financieros y los fabricantes de automóviles son tan solo algunas de las industrias que han experimentado un incremento de sus ventas y participación de mercado gracias a que atendieron las necesidades de sus consumidores diversos utilizando la información de sus empleados. Es importante recordar que una fuerza laboral diversa no es una píldora mágica: "La diversidad no produce automáticamente mejores resultados a través de una suerte de magia multicultural. Sus beneficios se observan sólo cuando está bien administrada".[19]

Una fuerza laboral heterogénea también puede ser una poderosa fuente de ventaja competitiva, sobre todo porque la innovación prospera en un ambiente diverso. Un informe de Ernst & Young afirmó que "la diversidad cultural ofrece la flexibilidad y la creatividad necesarias para recrear la economía global en el siglo XXI".[21] Innovar nunca es fácil, pero hacerlo en un mundo globalizado es todavía más complejo. Sin embargo, apoyarse en opiniones y puntos de vista diferentes puede ser muy útil para conseguir la innovación. Las empresas que desean colocarse a la vanguardia de la industria deben encontrar formas de "movilizar las cosas" para generar el debate enérgico capaz de crear esas nuevas ideas. Asimismo, las investigaciones demuestran que la diversidad de puntos de vista puede lograr precisamente eso. "La diversidad estimula la innovación y ayuda a que las empresas generen nuevos productos y servicios".[22]



Las compañías que cuentan con un liderazgo para la diversidad:[20]

- Tienen 45 por ciento mayores probabilidades de reportar crecimiento en su participación de mercado respecto del año anterior
- Tienen 70 por ciento mayores probabilidades de captar un nuevo mercado

Por último, desde la perspectiva ética, cultivar una fuerza laboral diversa y administrarla eficazmente son acciones correctas. Aun cuando muchas sociedades cuentan con leyes que establecen que es ilegal tratar de forma discriminatoria a las personas diferentes, son también muy numerosas las culturas que creen firmemente en que todos los individuos deben tener acceso equitativo a las oportunidades y ser tratados con justicia y ética. Por su parte, las empresas tienen la obligación moral de desarrollar relaciones que valoren a todos los empleados y les permitan alcanzar el éxito. Los gerentes necesitan concebir a una fuerza laboral diversa como una forma de convocar a los diferentes puntos de vista para construir un entorno basado en relaciones de confianza. Como se señaló antes, si son capaces de lograrlo, obtendrán muchos beneficios.

EL CAMBIANTE **centro de trabajo**

OA5.2 Un hombre afroamericano fue jefe del poder ejecutivo en Estados Unidos; una mujer encabezó la Reserva Federal; una mujer latina ocupó la silla del tribunal mayor de esa nación. Hasta en los más altos niveles de la arena política podemos observar una fuerza laboral diversa. En el mundo de los negocios, la fuerza laboral alguna vez dominada por hombres caucásicos, ha dado paso a grupos laborales multiétnicos y más equilibrados con respecto al género. Sin embargo, aún se trata de una fuerza laboral en transición, a medida que la población general sufre cambios. En esta sección analizaremos algunos de esos cambios, enfocándonos primero en las tendencias demográficas de Estados Unidos y luego en la diversidad que está experimentando el entorno global. Estas tendencias se reflejarán en una fuerza laboral en transformación; de ahí la importancia de que los gerentes reconozcan y comprendan esta información.

Características de la población estadounidense

De todos los niños nacidos recientemente en Estados Unidos, menos de la mitad son caucásicos de origen europeo. Se trata de un hecho demográfico de gran importancia que afectará las características políticas, económicas y laborales de ese país.[23] Las estadísticas del más reciente censo estadounidense no hacen sino evidenciar lo que ya sabemos: Estados Unidos está cambiando.[24] Es una sociedad cada vez más diversa y los reacomodos que está experimentando modificarán por completo el rostro de la nación para 2050. Analicemos a continuación algunos de los cambios más radicales.[25]

CONFIDENCIALIDAD **EN EL LUGAR DE TRABAJO** Manejo de la diversidad

En este capítulo se revisa la diversidad desde el punto de vista de la administración. En específico, ¿qué podría hacer la *administración* para crear un centro de trabajo que aprecie y dé la bienvenida a diferencias de género, edad, raza, religión, orientación sexual, discapacidades o de clase social? Sin embargo, este capítulo no le ofrece lineamientos directos sobre la manera de enfrentarse a compañeros de trabajo diversos. Aunque la administración y la organización son en gran parte responsables de fomentar una cultura inclusiva que valore la diversidad, usted constituye una parte vital.

Empecemos con el hecho de que muchos individuos tienen problemas para aceptar a personas que son diferentes a ellos. Por naturaleza, los seres humanos tendemos a sentirnos más cómodos y atraídos por individuos similares a nosotros. Por ejemplo, no es casualidad que los nuevos inmigrantes terminen en comunidades constituidas en gran parte por individuos de su país de origen. Sin embargo, "acoger las diferencias" se ha convertido en una meta incuestionable en la mayoría de las grandes economías, y un mantra dentro de las organizaciones. Cada vez es más difícil sobrevivir en los centros de trabajo si no se aceptan las diferencias y se logra laborar de manera eficaz con empleados diversos.

Como se describe en este capítulo, existen muchos argumentos en favor de una fuerza laboral diversa. Desde su punto de vista, este argumento podría incluir el hecho de formar parte de grupos de trabajo más eficaces a través de una perspectiva más amplia en la toma de decisiones; lograr una mejor comprensión de los mercados diversos y de las preferencias de los consumidores de grupos diversos; ser más capaz de trabajar cómodamente con los otros empleados de su organización; y fomentar la equidad entre los individuos de grupos poco representados. Asimismo, seríamos ingenuos si ignoráramos que el apoyo de la diversidad es, a falta de un término más adecuado, "políticamente correcto". Los centros laborales de la actualidad son sensibles a todo aquello que parezca prejuicioso o injusto. Si usted espera ser un miembro valorado y aceptado en la fuerza laboral actual, debe reconocer que lo correcto a nivel ético y moral es reconocer y apoyar a los miembros de grupos diversos.

Las investigaciones revelan que todos tenemos prejuicios. Los aspectos demográficos reflejan principalmente la diversidad superficial, y pueden conducirnos a percibir a los demás a través de estereotipos y suposiciones. En cambio, cuando conocemos a las otras personas, nos mostramos menos interesados en las diferencias demográficas si nos damos cuenta que compartimos características profundas y más importantes. Abordemos la diferencia entre la diversidad superficial y la profunda.

La mayoría de las personas definimos la diversidad en términos de características superficiales. La diversidad superficial se relaciona con los rasgos que se observan "a simple vista", es decir, aquello que vemos fácilmente en la gente, como el género, la edad, el color de la piel, el idioma y la presencia o ausencia de una discapacidad física. Así, cuando un joven de 20 años ve a una persona de 70 y rápidamente la califica como "vieja", esa persona está operando en un nivel superficial. En contraste, la diversidad profunda se refiere a características que no son fácilmente observables, y que se comunican a través de conductas verbales y no verbales. Algunos ejemplos son la personalidad, el estado de ánimo, las actitudes, los valores y las creencias. Mientras más conozca a una persona, especialmente si le agrada y establece un vínculo con ella, mayor será su tendencia a olvidar las diferencias superficiales y a enfocarse en las características profundas que tienen en común.

Un ejemplo interesante de la diferencia entre estos dos tipos de diversidad es un campus universitario típico. Durante más de 40 años, la mayoría del personal que labora en los centros de admisión de las universidades ha buscado activamente ampliar la diversidad superficial al incluir la raza y el origen étnico en sus criterios de decisión. Asimismo, otros factores como el género, la orientación sexual, el nivel socioeconómico o los antecedentes geográficos también podrían utilizarse para ampliar la diversidad. Cuando esos otros factores pueden evaluarse de manera visible por la apariencia de alguien, por la forma en que se viste o habla, entonces también se trata de variables superficiales. No obstante, he aquí una interesante observación: mientras que los administradores de las universidades tratan de aumentar la diversidad mediante la selección de las admisiones, los propios estudiantes tienden a fomentar la diversidad superficial al buscar a individuos que se parezcan a ellos. Las fraternidades y grupos estudiantiles eligen miembros similares. Y sus amistades suelen ser estudiantes de carreras similares, habitantes de dormitorios cercanos o miembros de grupos universitarios afines. De esta manera, observamos que las universidades promueven la diversidad superficial mediante sus decisiones de admisión, pero ésta termina una vez que los estudiantes están en el campus. Las agrupaciones formadas de manera natural por los estudiantes suelen estar más definidas por características profundas.

Entonces, ¿qué puede hacer usted para enfrentarse más efectivamente a compañeros de trabajo de grupos diversos? A nivel superficial, inicie confrontando sus prejuicios y suposiciones acerca de los demás. Para ello, primero debe reconocerlos. Luego tome en cuenta las ventajas de la diversidad. Como señalamos en el texto, una fuerza laboral diversa tiene muchas ventajas. Es necesario que reconozca, acepte y valore las contribuciones únicas de los individuos que difieren de usted en términos de apariencia, cultura, habilidades, experiencias y capacidades.

En un nivel profundo, la buena noticia es que, cuando conocemos a la gente, la mayoría vemos más allá de la superficie y encontramos características comunes. Las evidencias demuestran que mientras más tiempo trabajen juntas las personas, menores son los efectos de la diversidad superficial. Por lo tanto, es probable que su primera reacción sea la de suponer que no tiene nada en común con un colega 30 años mayor que usted, que creció en un país diferente o cuya lengua materna es distinta a la suya. Sin embargo, empiece con lo básico: los dos trabajan para la misma empresa, y eso sugiere que tienen algo en común. Ambos vieron algo en la organización que los atrajo a ella. Luego, si no tiene problemas para convivir con un individuo que sea diferente a usted, vaya más allá de la superficie y trate de conocer su personalidad, sus intereses y sus creencias. Lo más probable es que se sorprenda gratamente; tal vez en un inicio pensó que no era como usted o que no lo entendería, pero a medida que profundiza y pasa más tiempo con esa persona, es muy probable que descubra que tienen mucho en común.

Además de trabajar directamente con un grupo de compañeros diversos, es probable que se enfrente a la diversidad dentro de los equipos laborales, y en ocasiones esto puede crear problemas conocidos como "divisiones", es decir, subgrupos que se crean de manera natural dentro de los equipos, generalmente con base en las características demográficas de los miembros. El comportamiento del líder del equipo y la manera en que estructure su rol de liderazgo, son esenciales para fomentar la comunicación y la cohesión entre los subgrupos y para motivar a los miembros hacia una causa común.

Fuentes: Basada en D. A. Harrison, K. H. Price y M. P. Bell, "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion", *Academy of Management Journal*, febrero de 1998, pp. 96-107; D. C. Lau y J. K. Murighan, "Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups", *Academy of Management Review*, abril de 1998, pp. 325-340; L. F. Pendry, D. M. Driscoll y S. C. T. Field, "Diversity Training: Putting Theory into Practice", *Journal of Occupational Psychology*, marzo de 2007, pp. 27-50; y M-E Roberge, E. Petrov y W-R Huang, "Students´ Perceptions of Their Attitudes and Behaviors Toward Different Cultures/Ethnicities Before and After a Diversity Training Program", *Journal of Business Diversity*, agosto de 2014, pp. 80-90.

Figura 5-3
Conformación de la cambiante población estadounidense

	2015	2050
Nacimientos en el extranjero	14%	19%
Grupos raciales/étnicos		
Caucásico*	72%	47%
Hispano	12%	29%
Afroamericano*	12%	13%
Asiático*	4%	9%
* = No hispano		
Indígenas estadounidenses/nativos de Alaska no incluidos.		

Fuentes: Basada en "Population Density by County," U. S. Census Bureau, www.census.gov, consultado el 24 de febrero de 2016; H. El Nasser, "U.S. Hispanic Population to Triple by 2050," *USA Today*, 12 de febrero de 2008; y J. Passel y D. Cohn, "U.S. Population Projections: 2005-2050," Pew Research Center, 11 de febrero de 2008.

- **Población total de Estados Unidos:** Se ha pronosticado que el total de la población estadounidense alcanzará los 438 millones de habitantes para 2050, a diferencia de la población de 322 millones que había en 2015; 82 por ciento del aumento será consecuencia de los inmigrantes y su descendencia nacida en el país. En 2050, casi uno de cada cinco estadounidenses será inmigrante, en contraste con 2015, en que esta proporción era de uno de cada ocho.
- **Grupos raciales/étnicos:** Además de los cambios en la población total, se espera que también haya cambios en sus componentes. La figura 5-3 presenta un desglose del pronóstico demográfico. Como se observa, los cambios principales ocurrirán en los porcentajes de las poblaciones hispana y anglosajona. Sin embargo, los datos indican también que la población de origen asiático casi se duplicará.
- **Envejecimiento poblacional:** En términos generales, la población estadounidense está envejeciendo. De acuerdo con el reporte *World Factbook* de la CIA, la mediana de la edad de los estadounidenses es de 37.8 años, mientras que en 2001 era de 36.2 años.[26] Se trata de un cambio significativo, aunque no inesperado. En la primera mitad del siglo XX, Estados Unidos era una nación relativamente "joven" (como resultado del incremento en las tasas de natalidad, la disminución de mortalidad de niños y bebés y los altos niveles de inmigración). No obstante, para 2050, una de cada cinco personas tendrá 65 años o más. El subgrupo de mayor edad (80 años o más) será el más numeroso y constituirá 8 por ciento de toda la población estadounidense. "El envejecimiento seguirá siendo una de las características definitorias más importantes de la población".[27]

Como seguramente podrá imaginar, es muy probable que estas tendencias poblacionales tengan un impacto de gran relevancia en el ámbito laboral estadounidense. Pero, ¿qué cambios podemos esperar a este respecto?

Según el Bureau of Labor Statistics estadounidense, en 2024 el 47 por ciento de la fuerza laboral estará conformada por mujeres y 23 por ciento serán afroamericanos y personas originarias de las islas del Pacífico asiático y de otros grupos raciales.[28] Se espera que, de todos los grupos étnicos, el de los hispanos sea el que aumente con mayor rapidez (en un 28 por ciento). Además, entre 2014 y 2024, los trabajadores entre 16 y 24 años disminuirán en un 24 por ciento, mientras que los empleados de 55 años y mayores aumentarán en un 19.8 por ciento. Es probable que el tema migratorio también juegue un papel importante en la transformación del entorno laboral. Según un análisis dado a conocer por el Census Bureau, casi uno de cada siete trabajadores estadounidenses nació en el extranjero, la proporción más alta desde la década de 1920.[29] En 2014 representaban 16.5 por ciento de la fuerza laboral estadounidense.[30] A pesar de la percepción de que el aumento de la inmigración, sobre todo en las últimas dos décadas, ha inundado el país con mano de obra extranjera barata, un nuevo análisis de los datos demográficos indica que eso dista mucho de ser realidad. En 14 de las 25 áreas metropolitanas más grandes del país se dio empleo a más inmigrantes en puestos de cuello blanco que en ocupaciones con bajos salarios como actividades de construcción, limpieza o manufactura.[31] Y ahora, cuando la cantidad total de inmigrantes está aumentando de forma radical, lo más probable es que esto también afecte a los centros de trabajo. La realidad de estas tendencias para los negocios, es que tendrán que ajustarse y acostumbrarse a estos cambios en la fuerza laboral. Aunque históricamente Estados Unidos ha sido conocido como un "crisol" donde personas de diferentes nacionalidades, religiones, razas y orígenes étnicos se amalgaman en una identidad única, esto ya no es relevante. Las organizaciones deben reconocer que no pueden esperar que los empleados se asimilen a ellas adoptando actitudes o valores similares, sino que más bien tienen que valorar las diferencias que aporten los individuos

al entorno laboral. Y esto no ha sido fácil. Las organizaciones y sus gerentes no han sido capaces de administrar con eficacia la diversidad al mismo ritmo con que ocurren los cambios demográficos, provocando desafíos para los empleados de grupos minoritarios, de edad avanzada y del sexo femenino. Sin embargo, muchas empresas están manejando con gran éxito la diversidad, y en una sección posterior de este capítulo analizaremos algunas de sus iniciativas.

¿Cuáles son los principales cambios en la fuerza laboral global?

También es probable que algunas tendencias significativas en la población mundial afecten las fuerzas laborales globales. Según las proyecciones de la Organización de las Naciones Unidas, "el mundo se encuentra en medio de un cambio demográfico trascendente que reconfigurará las sociedades, las economías y los mercados a lo largo del próximo siglo".[32] Analicemos a continuación dos de esas tendencias.[33]

- **Población mundial.** Se calcula que en 2016 la población mundial ascendía a poco más de 7300 millones de habitantes.[34] Sin embargo, se proyecta que para 2050 esa cifra alcanzará los 9000 millones de personas. La Organización de las Naciones Unidas considera que la población total se estabilizará o alcanzará su pico máximo después de aumentar durante siglos a la tasa más rápida registrada. La principal razón de este importante cambio es la disminución de las tasas de natalidad a medida que los países progresan económicamente. Sin embargo, en las naciones en vías de desarrollo de África, Asia, Latinoamérica, el Caribe y Oceanía, el número de nacimientos sigue siendo elevado. Uno de los beneficios de esta situación es la probabilidad de que los países mencionados experimenten un "dividendo demográfico: una creciente proporción de jóvenes integrándose a la fuerza laboral, con el consecuente crecimiento económico y productivo".[35]
- **Envejecimiento poblacional.** Esta tendencia demográfica tiene una importancia fundamental para las organizaciones, pero ¿qué tanto? "Hoy en día, la población mundial está envejeciendo a una *tasa sin precedentes*".[36] ¿Qué tanto sabe *usted* respecto del envejecimiento poblacional? (¡Nos atreveríamos a apostar que no mucho!) Conteste el cuestionario que se presenta en la figura 5-4 (resista la tentación de ver las respuestas de antemano) y averigüe su calificación. ¿Le sorprendieron algunas de las respuestas?

Cuando afirmamos que la población mundial está envejeciendo, algunas de las consecuencias de dicha tendencia resultan difíciles de imaginar. Por ejemplo, por *primera* vez en la historia, la cantidad de personas de 65 años o más sobrepasará muy pronto el número de niños menores de 5 años. Además, se calcula que hacia 2040 la población mundial con 80 años o más se incrementará 233 por ciento. Para las sociedades y las empresas, estas tendencias tienen implicaciones muy profundas, incluyendo: la transformación de las estructuras familiares; la modificación de los patrones de trabajo y de jubilación; el surgimiento de desafíos económicos basados en exigencias cada vez más fuertes de programas de beneficio social; la disminución de la oferta de trabajo; y la reducción de las tasas de ahorro globales. Tales cambios demográficos redefinirán tanto la fuerza laboral como los centros de trabajo de las organizaciones. Una vez más, las empresas y sus gerentes necesitan entender qué efectos podrán tener los cambios mencionados en las políticas y las prácticas utilizadas en el entorno laboral del futuro.



A los 90 años Bill Dudley, el empleado con mayor edad de McDonald´s en Europa, trabaja medio tiempo en el equipo de atención a clientes de un restaurante en Gales. McDonald´s valora a sus empleados mayores por su confiabilidad, lealtad, firme ética laboral y habilidades de mentoría que ayudan a los empleados más jóvenes, así como su servicio amistoso y solidario que da como resultado clientes muy satisfechos.
Fuente: Peter Byrne/PA Wire/AP Images

TIPOS de diversidad en el centro de trabajo

OA5.3 Como hemos visto hasta el momento, la diversidad constituye un tema muy importante en los entornos laborales de nuestros días. ¿Qué tipos de diferencias —es decir, de diversidad— encontramos en ellos? La figura 5-5 presenta varios tipos de diversidad en el centro de trabajo. A continuación revisaremos cada uno de ellos.

Edad

El grupo hotelero Marriott, cuya sede se localiza en Bethesda, Maryland, da empleo a más de 100 000 personas en Estados Unidos. Lo interesante es que 43 por ciento de ellas tiene 45 años o más y 18 por ciento son mayores de 55.[37] Los gerentes de la compañía están desarrollando "mejores métodos para que los trabajadores de mayor edad puedan realizar tareas que involucran agacharse, estirarse, cargar, empujar o jalar". Por ejemplo, un empleado entrado en años podría formar equipo con uno más joven con quien compartiría ciertas tareas (como agacharse para limpiar debajo de las camas).

Figura 5-4

Envejecimiento global: ¿Cuánto sabe usted al respecto?

1. Cierto o falso: A los 65 años se espera que las personas vivan otros 20 años.
2. Se espera que, de 841 millones que había en 2013, la población con mayor edad del mundo (de 60 años o más) _______ en 2050.
   a. disminuya a 500 millones
   b. disminuya a 750 millones
   c. aumente a 1500 millones
   d. aumente a 2000 millones
3. ¿Cuál de las siguientes regiones en desarrollo tiene el porcentaje más alto de personas de 60 años o más?
   a. Norteamérica
   b. Latinoamérica
   c. Europa
   d. Asia
4. Cierto o falso: En 2015, la mediana de edad en el mundo era de 27 años.
5. ¿Qué país tenía el porcentaje más alto de adultos mayores en 2013?
   a. Suecia
   b. Japón
   c. China
   d. Italia

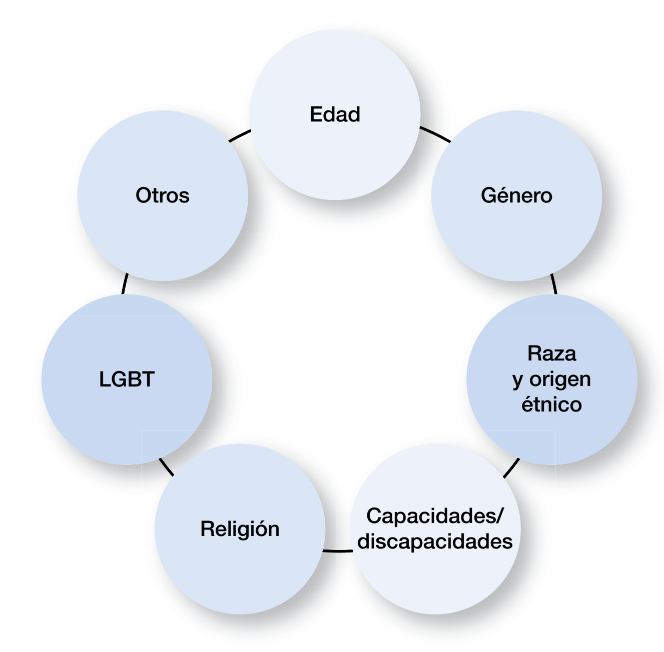
Respuestas:

1. ***Cierto.*** Las personas de 65 años de todo el mundo pueden esperar vivir otros 20 años. Esta cifra es menor en los países con menos desarrollo (17 años) y más alta en los países desarrollados (23 años). Según la Organización de las Naciones Unidas, los países de África y Asia (excepto Japón) son ejemplos de las naciones menos desarrolladas. En cambio, Estados Unidos y Suecia se encuentran entre los países con mayor desarrollo.
2. ***d.*** Se espera que en 2050 el número de personas ancianas será de aproximadamente 2000 millones.
3. ***c.*** Cuatro de los cinco países con el mayor porcentaje de habitantes mayores de 60 años se ubican en el continente europeo: Italia (26.9%), Alemania (26.8%), así como Bulgaria y Finlandia (26.1%).
4. ***Falso.*** Se estima que la mediana de edad en el mundo en 2015 era de 30 años. En 1950 la mediana de edad era de 24 años, y se espera que en 2050 sea de 36.
5. ***b.*** Japón. Dado que 32 por ciento de su población tiene 60 años o más, ha reemplazado a Italia como el país más "viejo" del mundo.

Fuente: Basada en *World Factbook* de la CIA, https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/index.html, 2016; "World Population Ageing," del Department of Economic and Social Affairs Population Division de la organización de Naciones Unidas, 2013.

Figura 5-5

Tipos de diversidad presentes en los centros de trabajo



Como vimos en la sección anterior, el envejecimiento poblacional es uno de los cambios más importantes que están afectando a la fuerza laboral. Con gran parte de las casi 85 millones de personas de la generación de *baby-boomers* que siguen activas en la fuerza laboral estadounidense, los gerentes deben asegurarse de que no sufran discriminación debido a su edad. Tanto el Título VII de la Ley de derechos civiles de 1964 como la Ley contra la discriminación por edad en el empleo de 1967 de Estados Unidos, prohíben este tipo de actitudes. Por desgracia, desde 2005 las quejas de discriminación por la edad han aumentado sustancialmente.[38] Además de su obligación de hacer cumplir las leyes, las organizaciones necesitan instaurar programas y políticas que fomenten el tratamiento justo e igualitario para sus empleados de mayor edad; además, las estadísticas indican que actualmente los programas sobre la diversidad son más necesarios que nunca.

Una de las problemáticas que enfrentan los trabajadores de edad avanzada es la percepción que se tiene de ellos. Por ejemplo, que se enferman con más frecuencia o que no pueden trabajar con tanto ahínco ni tan rápido como los empleados más jóvenes; ideas que en realidad son inexactas. Por su parte, los empleadores suelen tener sentimientos contradictorios respecto de los trabajadores mayores.[39] El aspecto positivo es que consideran que los empleados de mayor edad aportan varias cualidades valiosas al trabajo, como su experiencia, su criterio, una sólida ética laboral y el compromiso para realizar un trabajo de calidad. Además, algunas empresas reconocen el valor de sus atributos. Por ejemplo, el banco global Barclays lanzó un programa de pasantía para individuos de 50 años o más. La gerencia del banco considera que la experiencia en la vida real de los trabajadores mayores brindará beneficios a sus negocios.[40]

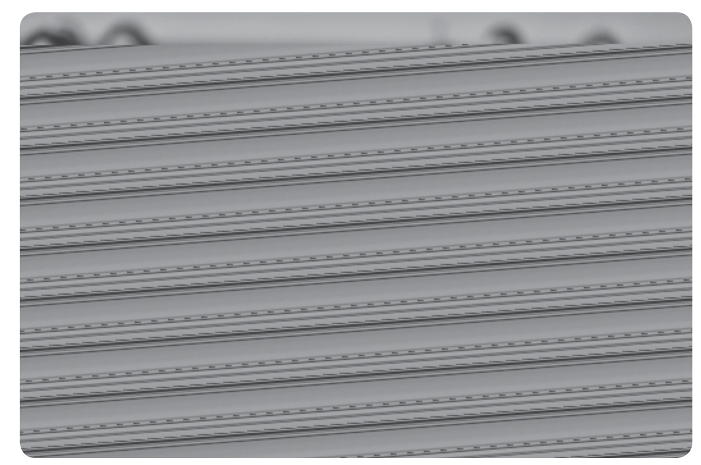
Aunque el ejemplo de Barclays es promisorio para el uso de los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores mayores, aún existen muchos empleadores que consideran que estos trabajadores son poco flexibles o adaptables, y que son más reacios a adoptar las nuevas tecnologías. Los gerentes se enfrentan el desafío de dejar de lado esos conceptos erróneos acerca de los empleados mayores, así como la creencia tan difundida de que la calidad y el desempeño laborales se reducen con la edad.

Otro factor que reafirma la necesidad de manejar eficazmente la diversidad presente en el ámbito laboral, en términos de edad, radica en que los expertos han señalado que ciertas industrias enfrentarán una severa escasez de empleados calificados cuando los trabajadores de mayor edad comiencen a retirarse. “Muchas de las industrias que hoy están en franco crecimiento exigen un elevado nivel de competencia técnica en áreas como el razonamiento cuantitativo, la resolución de problemas y las habilidades de comunicación… y Estados Unidos simplemente no cuenta con suficientes estudiantes que estén formándose con la solidez necesaria en matemáticas y ciencias”.[41] Las organizaciones que no hagan planes para enfrentar este posible futuro, se arriesgan a tener verdaderos problemas para desarrollar una fuerza laboral competente, más allá de si es diversa o no.

Por último, el envejecimiento poblacional no constituye el único problema relacionado con la edad que enfrentan las organizaciones. En Estados Unidos, más o menos 50 millones de integrantes de la generación X tratan de balancear sus responsabilidades laborales y familiares. Al mismo tiempo, unos 76 millones de miembros de la generación Y (a menudo conocidos como milenials) se han integrado ya (o están por hacerlo) a la fuerza de trabajo.[42] Estos miembros de la generación Y conformarán alrededor de 75 por ciento de la fuerza laboral en 2025.[43] Habiendo crecido en un mundo que les dio la oportunidad de acumular muchas experiencias diferentes, los trabajadores de la generación Y aportarán sus propias ideas y enfoques al ámbito laboral. Por ejemplo, un estudio reveló que los milenials tienen 71 por ciento mayores probabilidades de enfocarse en trabajo de equipo, 28 por ciento más probabilidades de concentrarse en el impacto de los negocios y 22 por ciento mayores probabilidades de enfocarse en una cultura de la conexión. En contraste, los individuos que no pertenecen a esta generación tienen 31 por ciento más probabilidades de interesarse en la equidad; 28 por ciento más probabilidades de enfocarse en la aceptación, la tolerancia y la igualdad de oportunidades; y 26 por ciento más probabilidades de concentrarse en la integración.[44] Dadas esas diferencias, los gerentes enfrentan los desafíos de crear y mantener una cultura de la inclusión. Según el estudio, “por desgracia los jóvenes de la generación del milenio están menos involucrados en la actualidad que los miembros de las generaciones anteriores, ya que las organizaciones no han logrado cubrir bien esas áreas”.[45] Es necesario que los gerentes se aseguren de tomar en cuenta la forma en que difieren las normas en las distintas generaciones. La administración eficaz de los diversos grupos de edad que participan en las empresas puede contribuir al trabajo armónico, al aprendizaje mutuo y al aprovechamiento de las diferentes perspectivas y experiencias que cada cual tiene para ofrecer. Ésta puede ser una situación en la que todos ganen.

Género

En la actualidad, las mujeres (49.5%) y los hombres (50.5%) representan, cada uno, casi la mitad de la fuerza laboral estadounidense.[46] A pesar de ello, los problemas en materia de diversidad de



IBM India organizó una conferencia de liderazgo para motivar a sus empleadas en el centro laboral y para mejorar sus habilidades de liderazgo y para hacer contactos. Los esfuerzos fundamentales de IBM para manejar la diversidad y el desarrollo de las mujeres están enfocados en programas de mentoría y de entrenamiento que les ayudan en su progreso profesional y a crear un ambiente en el que pueden balancear sus necesidades personales y sus necesidades profesionales. *Fuente: Aijaz Rahi/AP Images*

género siguen muy comunes en las organizaciones. Piense por ejemplo en la brecha salarial por género. La información más reciente indica que los ingresos medios de las mujeres corresponden a 83 por ciento del salario de los trabajadores varones de tiempo completo.[47] *The Wall Street Journal* cita un estudio reciente que reveló que alrededor de 8 por ciento de la brecha salarial no puede explicarse por factores relacionados con el trabajo, y concluye que la razón podría ser la discriminación.[48] Otros factores son el inicio y el progreso profesionales. Una investigación realizada por el Pew Research Center indica que hoy en día las mujeres jóvenes dan más importancia que sus contrapartes de sexo masculino a desempeñar un oficio o una carrera profesional que les ofrezca salarios elevados.[49] Sin embargo, aun cuando 57 por ciento de los estudiantes de universidades estadounidenses son mujeres y a pesar de que son ellas quienes están obteniendo casi 60 por ciento de los títulos de estudios profesionales de cuatro años y que tienen altas probabilidades de terminar la educación universitaria y conseguir algún título de posgrado, las desigualdades persisten.[50] Un estudio de Catalyst encontró que los hombres comienzan su carrera profesional en niveles más altos que las mujeres. Y habiendo iniciado con desventaja, difícilmente llegan a igualar el desarrollo de los varones. Además, los hombres ascienden más y con mayor rapidez en la jerarquía profesional.[51] Otra investigación efectuada por Mercer reveló que las mujeres constituyen únicamente 35 por ciento de la fuerza laboral de una empresa promedio, en los puestos de nivel profesional y superiores.[52] Por su parte, otra investigación de Pew Research Center concluyó que un mayor número de mujeres no ocupan puestos ejecutivos debido a que deben cumplir con estándares más altos.[53] Sin embargo, dejar a las mujeres detrás puede resultar contraproducente para las empresas. Un estudio encontró que las compañías que tienen las mujeres en puestos ejecutivos manifiestan un mejor desempeño.[54] Por último, siguen existiendo conceptos erróneos, creencias equivocadas y opiniones carentes de fundamento respecto de si las mujeres son capaces de desempeñarse en el trabajo tan bien como los hombres. Es fácil comprender por qué es importante atender todos estos temas relacionados con la diversidad de género. Pero, ¿qué *sabemos* acerca de las diferencias que existen entre hombres y mujeres en el entorno laboral?

En primer lugar, casi ninguna de las diferencias importantes entre hombres y mujeres afecta el desempeño laboral.[55] No existen diferencias consistentes entre hombres y mujeres con respecto a sus habilidades analíticas y para resolver problemas, empuje competitivo, motivación, sociabilidad o capacidad de aprendizaje. Las investigaciones psicológicas han encontrado diferencias menores: las mujeres tienden a ser más condescendientes y están más dispuestas a obedecer a la autoridad, mientras que los varones son más agresivos y más proclives a tener expectativas de éxito.

Otra área en donde se observan ciertas diferencias entre géneros es en las preferencias de los horarios de trabajo, sobre todo cuando el trabajador tiene hijos en edad preescolar. Para cumplir con sus responsabilidades familiares, las madres que trabajan suelen preferir empleos de medio tiempo, horarios flexibles y trabajo desde casa. También se inclinan por empleos que favorezcan el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.

Una cuestión de gran interés en lo referente al género, es si hombres y mujeres son igualmente competentes como gerentes. Las evidencias de las investigaciones indican que todavía existe la percepción de que las características de un "buen" gerente son predominantemente masculinas.[57] Pero la realidad es que las mujeres tienden a utilizar un rango más amplio y efectivo de estilos de liderazgo para motivar e involucrar a las personas. Por lo general mezclan estilos tradicionalmente masculinos —dar órdenes, ser autoritarios y dirigir con el ejemplo— con otros más femeninos, como la cercanía, inclusión y colaboración. Los hombres tienden a utilizar sobre todo estilos masculinos.[58] Otro estudio mostró que las mujeres gerentes son mucho más proclives que sus contrapartes de sexo masculino a enseñar y desarrollar a los demás y a crear equipos más comprometidos, cooperativos, inclusivos y, en última instancia, más efectivos. Este estudio encontró también que las mujeres se inclinan más a alentar la colaboración genuina, mientras que los hombres son más proclives a conceptualizar las negociaciones y otras transacciones de negocios como juegos de todo o nada.[59] Una encuesta reciente de Gallup concluyó que "las organizaciones deberían contratar e impulsar más mujeres para puestos gerenciales. En Estados Unidos, las mujeres gerentes superan a los hombres gerentes en la satisfacción de las necesidades esenciales que tienen los empleados en los centros de trabajo. Además, las gerentes se involucran más en el trabajo que los gerentes".[60] Según otra encuesta realizada por Gallup, a pesar de lo anterior, los estadounidenses —hombres y mujeres— siguen prefiriendo un jefe varón, aunque 41 por ciento de los encuestados dijo no tener una preferencia en especial.[61]

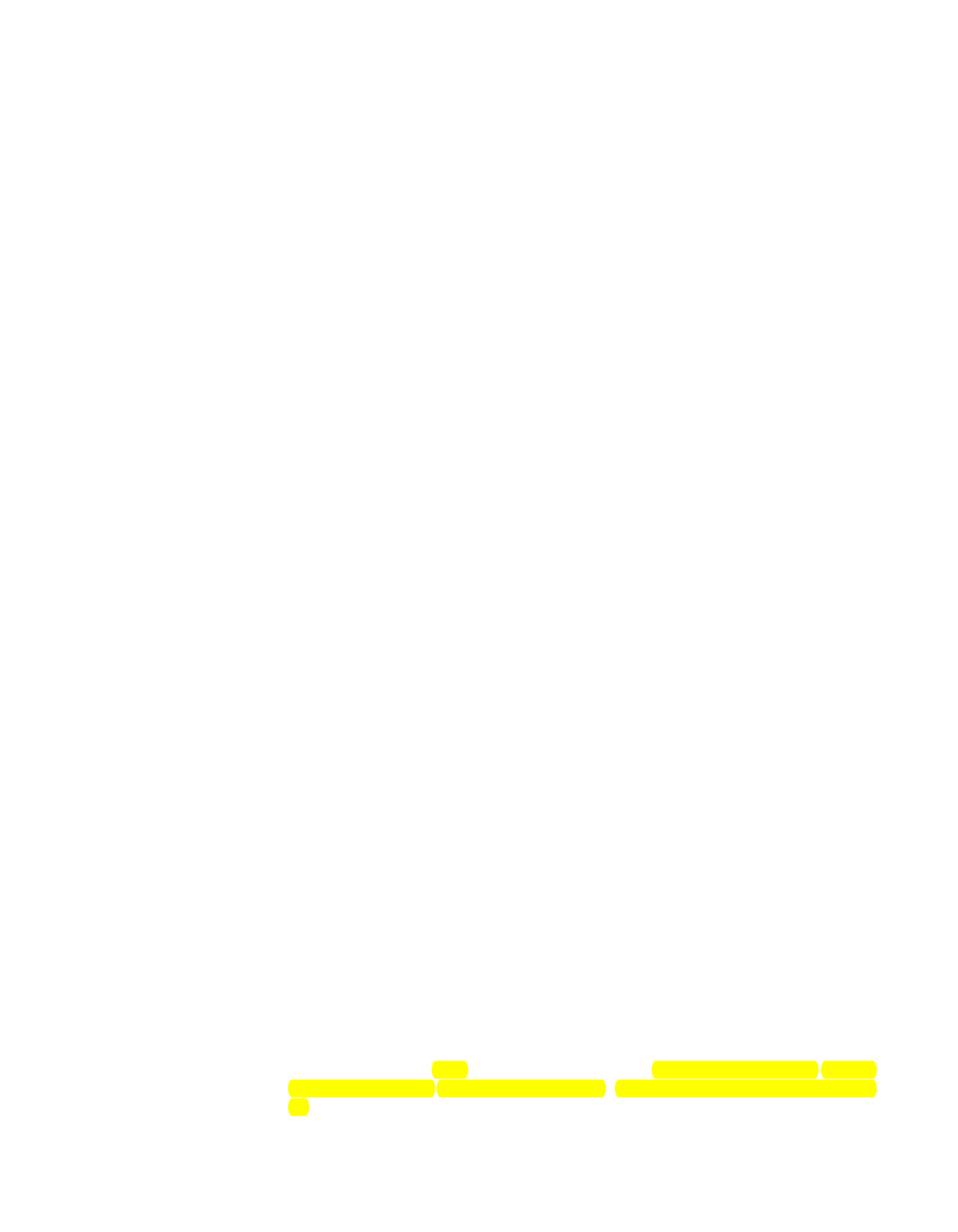


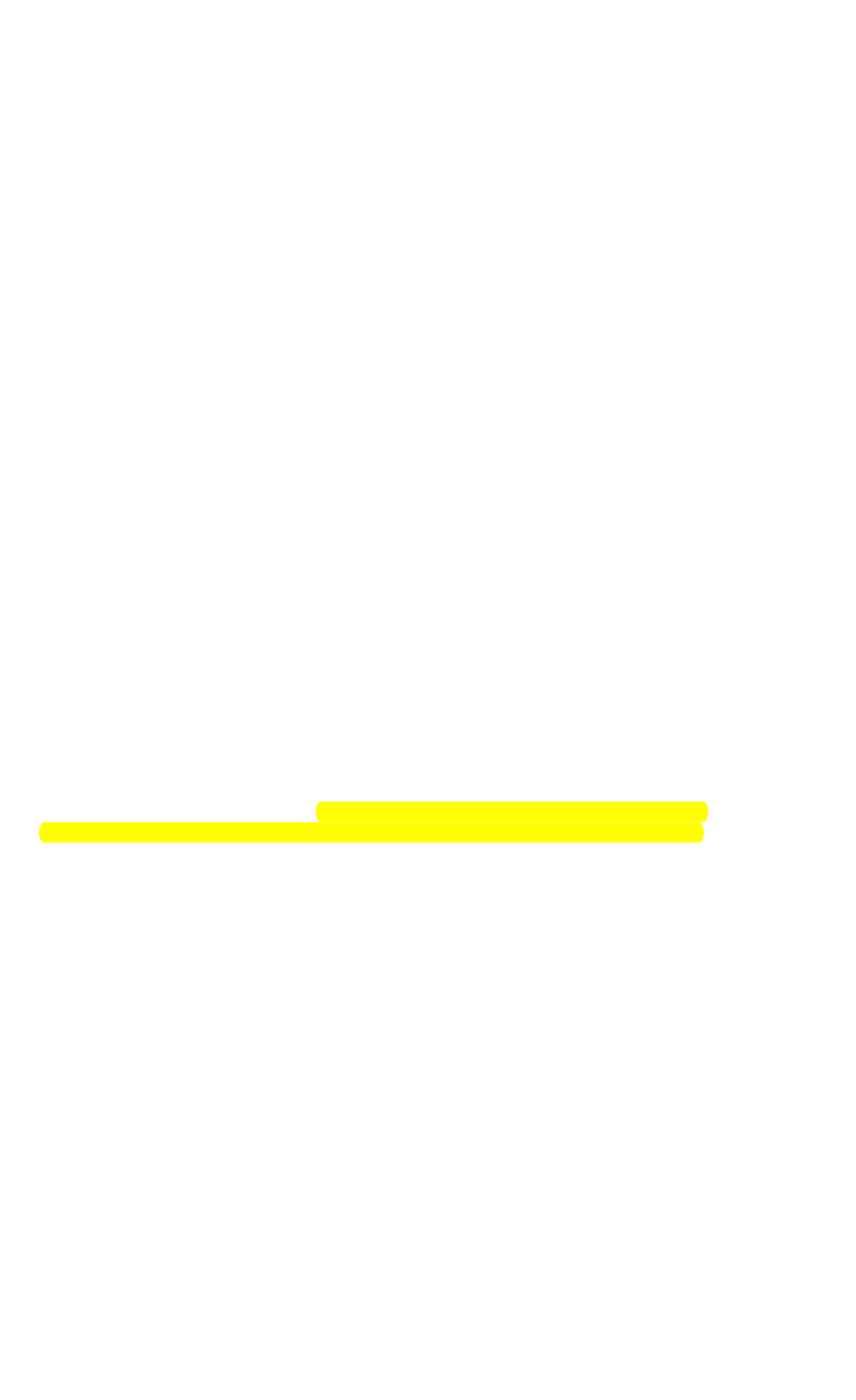
- En la mayor parte de las regiones del mundo, las mujeres continúan enfrentando problemas para aumentar su representación en todos los niveles: se espera que Asia tenga la representación más baja de mujeres en 2025.[56]

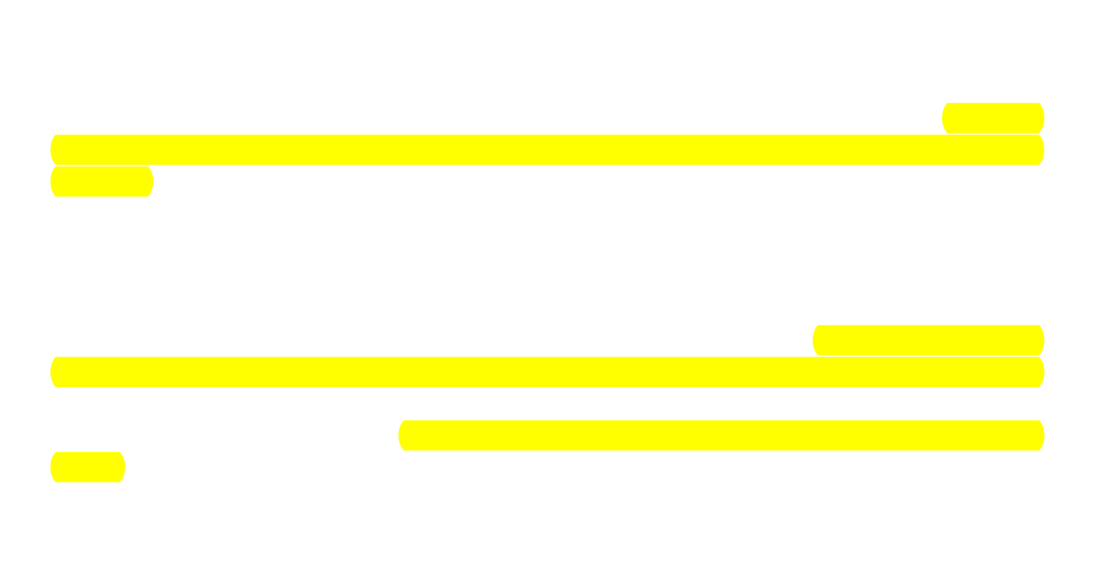


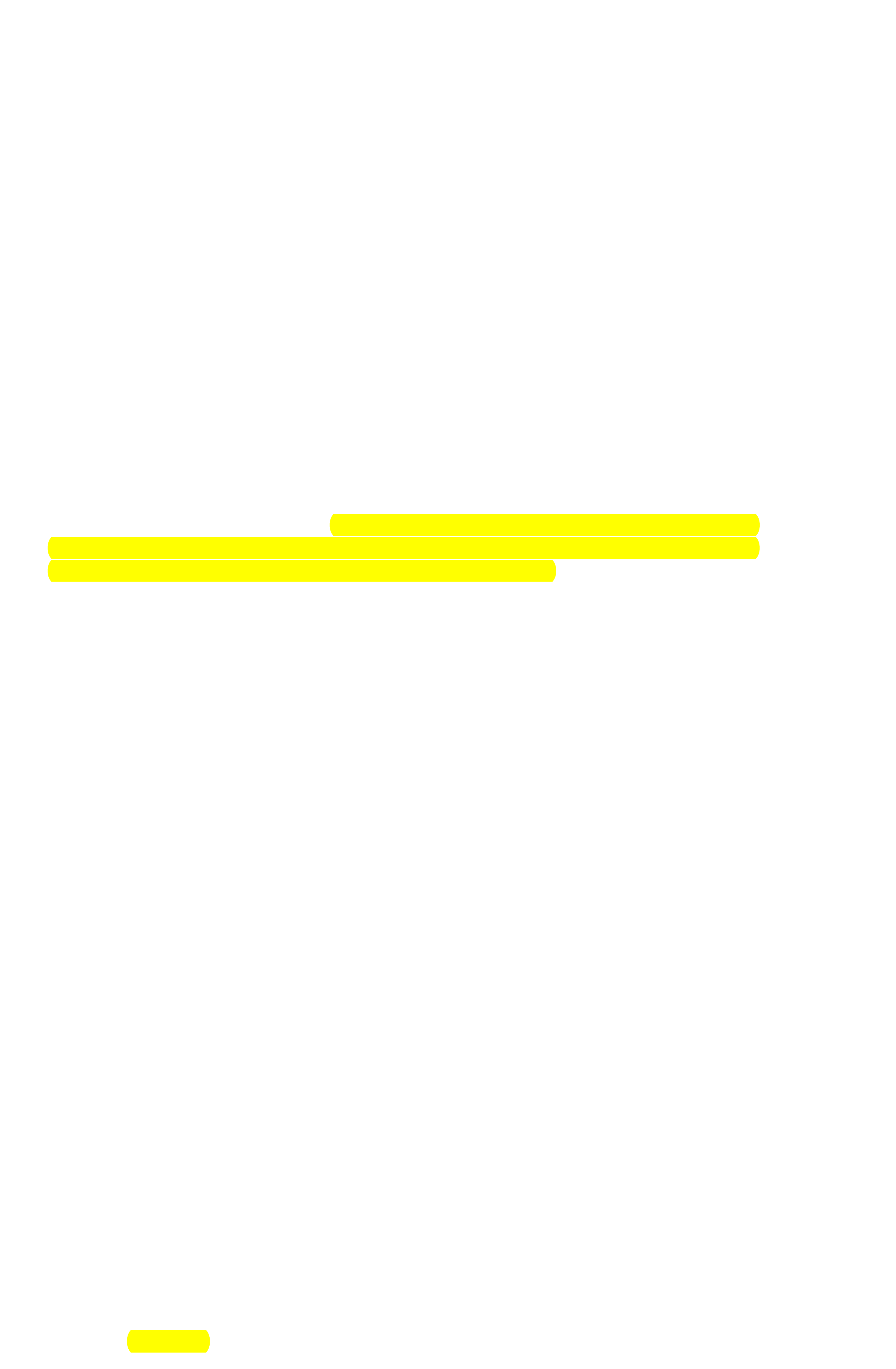




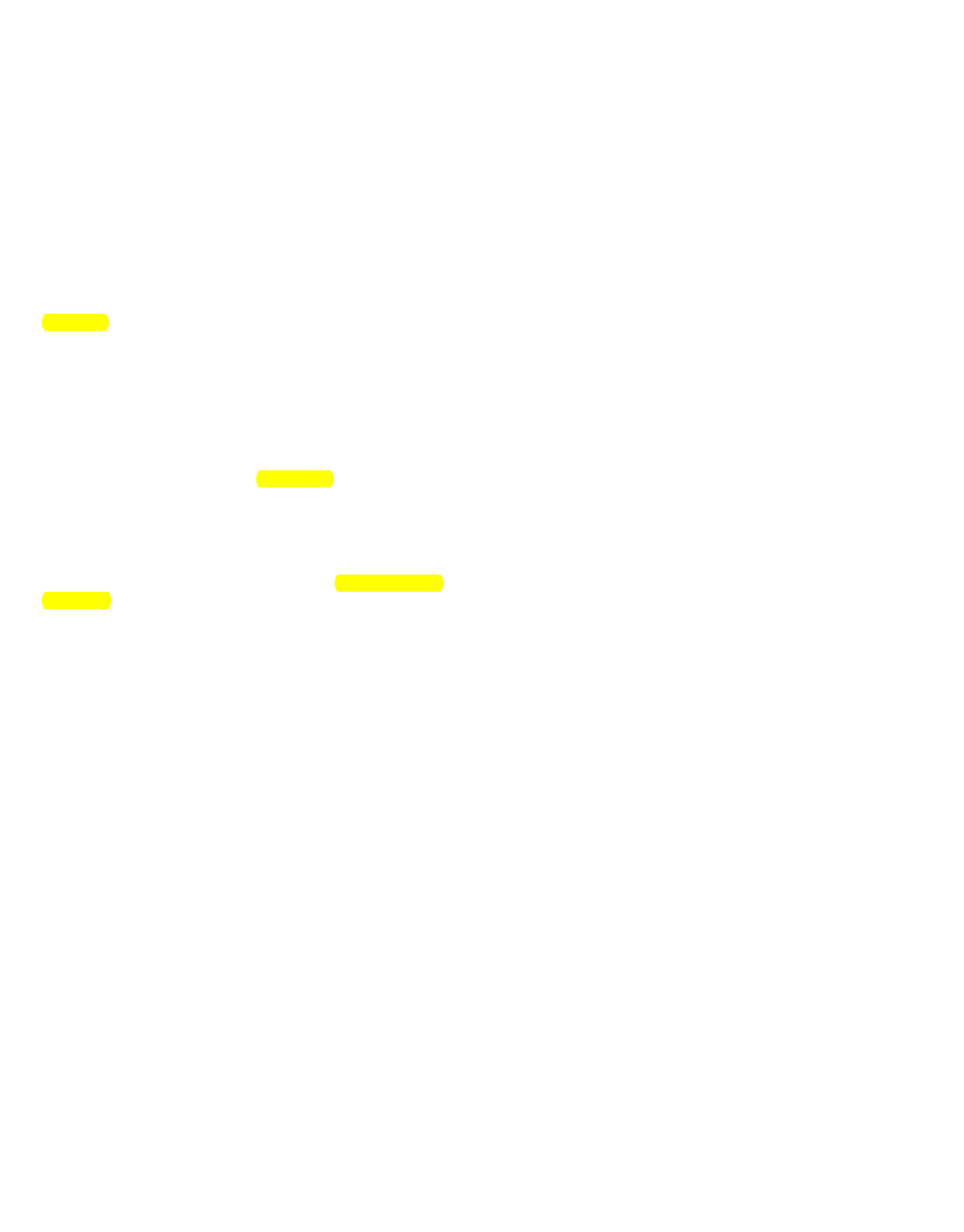




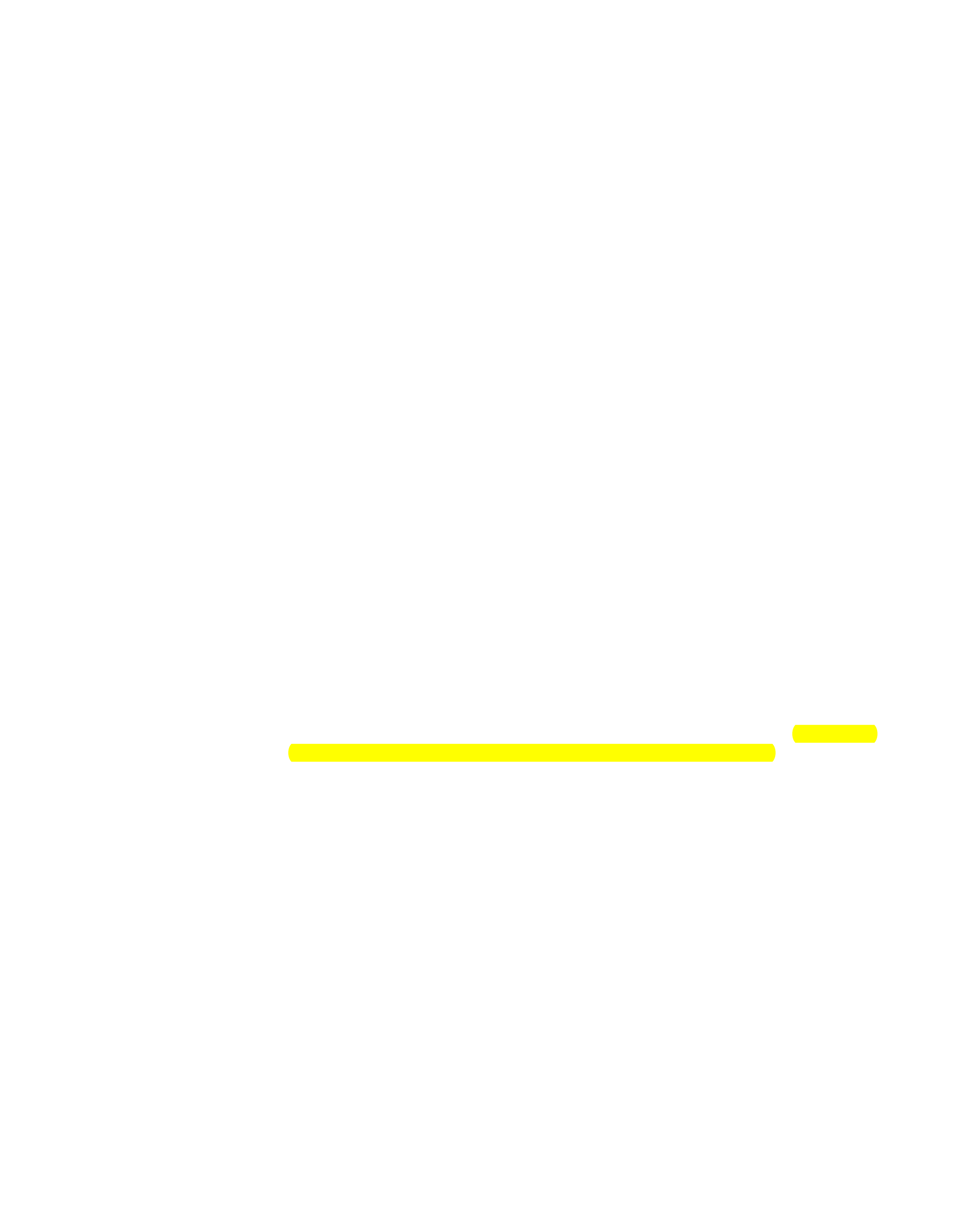














Muchas empresas están respondiendo a las necesidades de su fuerza laboral diversa al ofrecer opciones de trabajo flexibles y prestaciones para la familia, con la finalidad de ajustarse a las necesidades que tienen los trabajadores de equilibrar su vida personal con su vida laboral.

Algunas organizaciones ofrecen a sus empleados ciertos beneficios inusuales, pero muy atractivos. Por ejemplo, Campbell's Soup y Mercedes-Benz ofrecen servicios de conserjería. Los empleados pueden pedir a un conserje que recoja su ropa de la tintorería o que haga reservaciones para cenar. Los trabajadores de la empresa de contabilidad Barfield, Murphy, Shank y Smith disfrutan de masajes en el centro de trabajo durante la temporada de preparación de las declaraciones de impuestos. En Bank of America, los empleados reciben $3000 cuando adquieren un automóvil híbrido o eléctrico, así como una prestación que los individuos recién graduados de la universidad apreciarían: ¡apoyo para el pago de financiamientos estudiantiles! Natixis Global Asset Management y ChowNow, una plataforma en línea para ordenar alimentos, ofrecen apoyo para reembolsos, con la esperanza de reclutar y conservar trabajadores muy talentosos.[87]

¿Cómo determinan los gerentes los salarios que asignarán a los trabajadores? Son varios los factores que influyen en los paquetes de remuneración y prestaciones que reciben distintos empleados. En la figura 12-11 se resumen esos factores, mismos que pueden estar basados en los tipos de empleo o en los diferentes sectores industriales. Sin embargo, muchas organizaciones están utilizando métodos alternativos para determinar la remuneración: salarios basados en las habilidades y salarios variables.

Los sistemas de **pago basado en habilidades** recompensan a los empleados por las habilidades y competencias que pueden demostrar en sus puestos de trabajo. En este tipo de sistema, el título del puesto que ocupa un empleado no define la categoría del pago que recibe, sino sus habilidades.[88] Una gran variedad de empresas han establecido programas salariales enfocados en las habilidades.[89] Muchas de las organizaciones que utilizan este tipo de salario operan en la industria de la manufactura, y la antigüedad promedio de las empresas es de aproximadamente 10 años.[90] ¿Cómo están funcionando estos programas? Un estudio encontró que un plan salarial basado en las habilidades, aplicado en el entorno de la manufactura, aumentó la productividad de la planta en un 58%, disminuyó los costos de mano de obra en un 16% y generó resultados de calidad favorables.[91] Por otro lado, muchas organizaciones utilizan sistemas de **pagos variables**, en los que la remuneración de un individuo depende de su desempeño (aproximadamente 90% de las empresas estadounidenses utilizan algún tipo de plan de pago variable, en tanto que alrededor de 50% de las organizaciones asiáticas y latinoamericanas lo utilizan).[92] En el capítulo 16 analizaremos más a fondo los sistemas de pagos variables, cuando abordemos el tema de la motivación de los empleados.

Aunque son muchos los factores que influyen en el diseño del sistema de remuneración de una organización, un factor importante es la flexibilidad. El método tradicional de pagos es reflejo

pago basado en habilidades
Sistema de pagos que recompensa a los empleados por las habilidades laborales que pueden demostrar

pago variable
Sistema de pagos en el que la remuneración que recibe un individuo depende de su desempeño

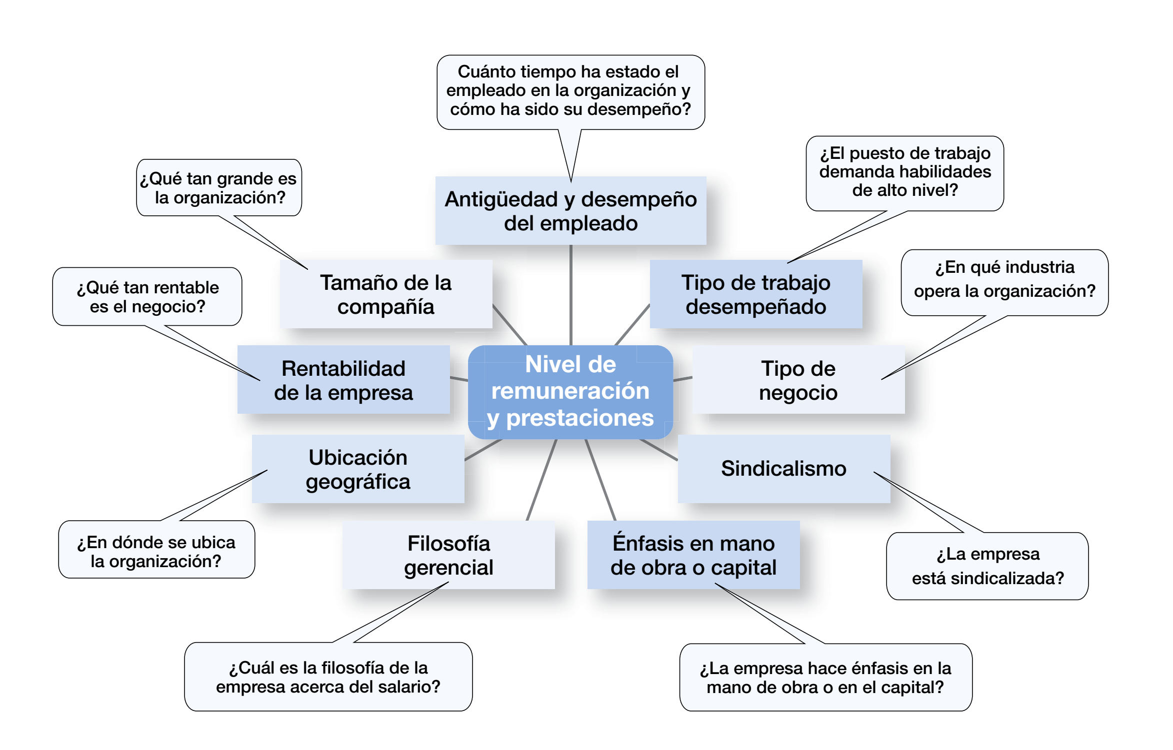


Figura 12-11
Determinantes de los salarios y las prestaciones

de una época de mayor estabilidad, cuando la remuneración recibida por un empleado estaba determinada en gran medida por su antigüedad y por el nivel de su puesto de trabajo. Tomando en consideración los entornos dinámicos que una buena cantidad de organizaciones enfrentan hoy en día, la tendencia es implementar sistemas de pagos más flexibles y reducir el número de niveles de remuneración. No obstante, sin importar cuál sea el método que pongan en práctica, es preciso que los gerentes establezcan un sistema de pagos justo, equitativo y estimulante, que permita a la organización reclutar y conservar una fuerza laboral talentosa y productiva.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS en la administración de los recursos humanos

OA12.6 Finalizamos este capítulo revisando algunos de los problemas contemporáneos de RH que enfrentan los gerentes en la actualidad, incluyendo el manejo de la reducción de personal, el acoso sexual y el control de los costos de RH.

Administración de la reducción de personal

"Antes de 1981, la palabra 'despido', en el sentido de la separación permanente de un puesto de trabajo sin prospectos para cubrirlo, era tan poco común que el U.S. Bureau of Labor Statistics ni siquiera llevaba un registro del número de casos".[93] ¡Cómo han cambiado las cosas!

reducción de personal
Eliminación planeada de puestos de trabajo en una organización

La **reducción de personal** (o despidos) es la eliminación planeada de puestos de trabajo en una organización. Cuando una empresa tiene demasiados empleados (lo cual podría ocurrir si atraviesa por una recesión económica, si su participación de mercado se ha reducido, si tuvo un crecimiento demasiado agresivo o si fue víctima de una mala administración), una de sus opciones para aumentar sus utilidades es eliminar a una parte de su fuerza laboral. Durante la recesión económica más reciente, muchas empresas reconocidas recurrieron al recorte de personal, incluyendo a Boeing, Nokia, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Volkswagen, Dell, General Motors, Unisys, Siemens, Merck, Honeywell y eBay. A pesar de que la recesión terminó hace varios años, los despidos continúan, aunque no con tanta frecuencia. Algunos expertos en RH sugieren que el "costo" asociado a los despidos masivos es el daño que pueden causar a los prospectos de empleados con grandes posibilidades de crecimiento a largo plazo.[94]

¿Qué pueden hacer los gerentes para dar un manejo apropiado a un entorno laboral sujeto a recorte de personal? Es lógico que se presenten alteraciones tanto en el área de trabajo como en la vida personal de los empleados. El estrés, la frustración, la ansiedad y la ira están entre las reacciones típicas de los trabajadores despedidos y de los que permanecen en la empresa. En la figura 12-12 se presentan algunas sugerencias para que los gerentes disminuyan, en lo posible, el impacto que sufren los trabajadores despedidos y los que permanecen en la compañía.[95]

Figura 12-12
Sugerencias para manejar los recortes de personal

- Trate con respeto a todos los involucrados.
- Comuníquese con total apertura y honestidad.
  - Informe lo antes posible a quienes serán despedidos.
  - Dé a conocer las nuevas metas y expectativas a los empleados que permanecen.
  - Explique el impacto de los despidos.
- Cumpla todas las leyes referentes al pago de prestaciones e indemnizaciones.
- Ofrezca apoyo y asesoría a los empleados que no fueron despedidos.
- Reasigne los roles de acuerdo con los talentos y los antecedentes individuales.
- Enfóquese en levantar la moral:
  - Brinde confianza individualmente.
  - Siga comunicándose, sobre todo de manera personal.
  - Manténgase participativo y disponible.
- Reorganice los cubículos y los espacios vacíos para evitar que los empleados que permanecen se depriman.

Manejo del acoso sexual

La U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) afirmó que Red Lobster Restaurants LLC es responsable del caso de acoso sexual de tres empleadas que fueron manoseadas y sujetas a comentarios sexuales explícitos por parte de un gerente de cocina en un restaurante de Maryland.[96] Según el fallo, la empresa matriz Darden Restaurants estaba enterada del acoso sexual, pero no hizo nada para eliminarlo.

El acoso sexual es un problema muy serio, tanto en las organizaciones privadas como en las públicas. Durante 2015 (año más reciente del que se disponen datos), en Estados Unidos se presentaron más de 6800 quejas por ese concepto ante la EEOC, una cantidad menor a las 7944 quejas presentadas en 2010.[97] Aunque casi todas las denuncias son presentadas por mujeres, el porcentaje de quejas hecho por varones fue de 17.6%. Los costos del acoso sexual son altos. Casi todas las compañías de *Fortune* 500 en Estados Unidos han enfrentado denuncias interpuestas por los empleados y por lo menos una tercera parte de ellas han sido demandadas,[98] y los arreglos económicos van desde pocos miles hasta millones de dólares.[99] El acoso sexual no es un problema exclusivo de Estados Unidos, sino que tiene un alcance global. Por ejemplo, una encuesta realizada por Catalyst encontró que entre 40% y 50% de las mujeres que trabajan en los países de la Unión Europea, 33% que labora en Australia y hasta 56% de las empleadas en Japón han experimentado alguna forma de acoso sexual.[100] Además, en otros países como Nueva Zelanda y México también se han interpuesto denuncias contra empleadores por acoso sexual.[101]

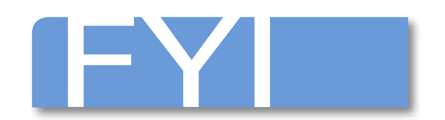
Aun cuando las discusiones sobre casos de acoso sexual a menudo se concentran en las enormes indemnizaciones concedidas por los tribunales, existen otros aspectos que conciernen a los empleadores, ya que estas acusaciones suelen crear un ambiente de trabajo desagradable, y muchas veces hostil, que socava la capacidad de los empleados para llevar a cabo su trabajo.

Pero, ¿qué es el **acoso sexual**? Se define como cualquier acción o actividad indeseable, de naturaleza sexual, que afecte explícita o implícitamente el empleo, el desempeño o el entorno laboral de un individuo; puede darse tanto entre miembros del mismo sexo o del sexo opuesto.

acoso sexual
Cualquier acción o actividad indeseable, de naturaleza sexual, que afecte de forma explícita o implícita el empleo, el desempeño o el entorno laboral de un individuo

Muchos de los problemas relacionados con el acoso sexual tienen que ver con determinar exactamente en qué consiste el comportamiento ilegal. La EEOC define el acoso sexual de la siguiente manera: "Las propuestas sexuales no deseadas, la solicitud de favores sexuales y otras conductas verbales o físicas de naturaleza sexual constituyen hostigamiento sexual cuando esta conducta afecta, explícita o implícitamente, el empleo de un individuo, interfiere sin razón en el rendimiento de su trabajo o crea un ambiente de intimidación hostil u ofensivo".[102] La EEOC agregó que el acoso sexual puede incluir comentarios ofensivos acerca del género de un individuo. Para muchas organizaciones, lo que realmente representa un problema es el ambiente ofensivo u hostil. Es preciso que los gerentes estén al tanto de cuáles son las condiciones que caracterizan un entorno de este tipo. Además, deben entender que las víctimas del hostigamiento no son sólo quienes lo padecen directamente, sino también todos aquellos que se ven afectados por ese comportamiento ofensivo.[103] Lo importante es estar al tanto de qué es lo que incomoda a los compañeros de trabajo; y si no lo sabemos, ¡debemos preguntar![104]

¿Qué puede hacer una organización para protegerse de denuncias por acoso sexual?[105] Los tribunales se interesan por dos cosas: en primer lugar, ¿la organización estaba al tanto, o debió estarlo, de la presunta situación de hostigamiento? Y en segundo lugar, ¿qué hicieron sus directivos para detenerlo? Debido a que tanto el número de sentencias en contra de las organizaciones como los montos de indemnización que se les asignan van en aumento, es vital que todos los empleados estén bien informados acerca del tema del acoso sexual. Asimismo, las organizaciones deben asegurarse de no tomar acciones en represalia (como reducir las horas de trabajo, asignar turnos de trabajo continuos sin descanso, etcétera) contra quienes presenten acusaciones de hostigamiento, especialmente en el caso de las empresas estadounidenses, ya que la Suprema Corte de Justicia del país amplió recientemente la definición de represalias.[106]



- 85% de los trabajadores consideran que el acoso sexual de un colega es razón suficiente para un despido.[107]

Control de los costos de RH

Se estima que la obesidad de los trabajadores cuesta a las compañías estadounidenses hasta 153 000 millones al año.[109] De hecho, todos los costos relacionados con RH se han elevado radicalmente, en particular los relacionados con la salud y las pensiones de los empleados. Las organizaciones están buscando maneras de controlar dichos costos.

COSTOS POR ATENCIÓN MÉDICA DE LOS EMPLEADOS En la compañía de biotecnología Amgen, Inc., los empleados pueden adquirir un Apple Watch por sólo $25 dólares. A cambio de este precio tan bajo, se les exige que cumplan con ciertas metas de aptitud física durante un periodo de dos años, o de otra manera deberán pagar el precio completo del reloj.[110]

PERSPECTIVA DEL FUTURO — Gamificación de los RH

¿Podría un juego ayudar a mejorar las prácticas de recursos humanos (RH) de una compañía? La respuesta es "sí" según muchas organizaciones que están explorando el uso de la gamificación como una estrategia para involucrar a los empleados y a los aspirantes a un puesto de trabajo.[108]

La gamificación es la aplicación de los elementos de un juego en un contexto que no es lúdico. Las áreas de RH están explorando su uso al presentar algún tipo de escenario de la vida real en la forma de un juego, generalmente a través de la tecnología. Una organización podría utilizar un juego durante el proceso de contratación, durante la inducción de los nuevos empleados, para brindar capacitación, para fomentar el desarrollo profesional, o incluso para respaldar la construcción de equipos. Las aplicaciones de la gamificación están en crecimiento, ya que existen muchas opciones a las que se puede tener acceso a través de una computadora o, para los que están en movimiento, mediante tabletas o teléfonos inteligentes.

Considere los siguientes ejemplos:

- Una empresa de software organiza un concurso, por ejemplo, de codificación, para poner a prueba este tipo de habilidades en los aspirantes a un puesto de trabajo.
- Una empresa de consultoría dirige a los candidatos potenciales al sitio web de desarrollo profesional de la compañía, y les pide que participen en un juego de solución de problemas.
- Proporcionar inducción a un nuevo empleado utilizando una aplicación que incluye juegos para conocer la historia de la empresa, su cultura y las prestaciones que ofrece.
- Seguir un concurso de ventas en toda la empresa a través de un sitio web interno que muestra un tablero con el marcador y otros componentes lúdicos, donde los empleados ganan puntos al completar diversas actividades, y distintivos al subir a un nuevo nivel.
- Un fabricante utiliza una aplicación para proporcionar capacitación de seguridad mediante juegos cortos que ayudan a los empleados a aprender los fundamentos de seguridad durante ciertos periodos de su horario laboral.

La gamificación funciona porque aprovecha el instinto humano natural de competencia y reconocimiento y, más importante, porque los juegos son divertidos. Los juegos ofrecen la oportunidad de involucrar mucho más a los empleados actuales y potenciales que a través del uso de prácticas tradicionales. Asimismo, una práctica de RH gamificada también podría ser más eficaz. Por ejemplo, es probable que un juego evalúe mejor las habilidades de solución de problemas que una pregunta en una entrevista tradicional. O bien, los empleados podrían aprender más en un programa de capacitación si participan en un juego en línea que si deben permanecer sentados todo el día en una sala de conferencias, escuchando pasivamente una presentación. ¿Está de acuerdo en que participar en algunos juegos podría ser una forma adecuada de iniciar un nuevo empleo?

HABLE AL RESPECTO 1: ¿Qué pensaría de una compañía que utiliza aplicaciones de juegos como parte de su proceso de contratación?

HABLE AL RESPECTO 2: ¿Qué precauciones deberían tomar los directores de recursos humanos al utilizar la gamificación?

En AOL, casi 1000 empleados se inscribieron en un desafío físico con duración de 11 semanas, con el objetivo de dar la mayor cantidad posible de pasos. Para cuando el reto terminó, los trabajadores habían dado un total de 530 millones de pasos, cantidad equivalente a darle más de 10 vueltas caminando al planeta. CVS Health anunció recientemente un programa para la eliminación del tabaquismo entre sus empleados llamado "700 Good Reasons". Los participantes pueden ganar hasta $700 si demuestran abstenerse del tabaco durante 6 y 12 meses.[111]

Todos estos ejemplos ilustran la manera en que las empresas están tratando de controlar los cada vez más elevados costos de la atención médica de sus empleados. Desde 2006 han seguido aumentando cada año, y se espera que para 2020 se dupliquen, a partir de los $2.1 billones gastados en 2006.[112] Además, el tabaquismo cuesta a las empresas aún más dinero: aproximadamente 25% más en gastos de salud que en el caso de los no fumadores.[113] Sin embargo, los costos más altos en materia de salud (que se estiman son de $73 000 millones por año) corresponden a los problemas derivados de la obesidad, tanto por los gastos médicos como por el ausentismo.[114] Un estudio realizado entre organizaciones de manufactura reveló que el presentismo laboral, definido como la presencia física de los empleados pero con un desempeño inferior a su capacidad, fue 1.8% más alto entre los trabajadores con un nivel de obesidad entre moderado y severo que en el resto de los empleados.[115] Lo más probable es que esta pérdida de productividad sea consecuencia de la movilidad limitada por las dimensiones corporales o por el dolor ocasionado por afecciones como la artritis. Es evidente que debido a esto las organizaciones están buscando formas de controlar sus elevados costos de salud. ¿Cómo lo están haciendo?

En primer lugar, muchas de ellas están brindando oportunidades a sus empleados para que adopten estilos de vida más saludables. Ya sea ofreciéndoles incentivos financieros o implementando programas de salud y bienestar patrocinados por la empresa; el objetivo es limitar el aumento de estos costos. Aproximadamente 41% de las compañías utilizan algún tipo de incentivos positivos con la intención de fomentar conductas saludables, 34% más que en 1996.[116] Otro estudio señaló que casi 90% de las empresas encuestadas planeaban promover de forma decisiva estilos de vida más sanos entre sus empleados durante los siguientes tres a cinco años.[117] Muchas han empezado ya: Google, Yamaha Corporation of America, Caterpillar y otras compañías están colocando alimentos más sanos en sus salas de descanso, cafeterías y máquinas expendedoras; además reparten frutas orgánicas frescas entre sus trabajadores y están gravando con "impuestos calóricos" los alimentos que engordan.[118] Sin embargo, en lo que respecta a los fumadores, algunas compañías están poniendo en práctica acciones más agresivas, como aumentar el pago de los seguros médicos entre los consumidores de tabaco o despidiéndolos si se rehúsan a abandonar su adicción.

COSTOS POR PLANES DE JUBILACIÓN DE LOS EMPLEADOS La otra área en que las organizaciones están buscando controlar los costos es la que se refiere a los planes de jubilación de sus empleados.

Las pensiones han formado parte de las responsabilidades corporativas desde el siglo XIX.[119] No obstante, han quedado atrás los días en que las empresas podían darse el lujo de ofrecer pensiones capaces de garantizar a sus trabajadores un ingreso suficiente después de la jubilación. Los compromisos de las pensiones se han convertido en una enorme carga y las empresas ya no pueden costearlas. De hecho, se dice que el sistema de pensiones corporativas están "básicamente en quiebra".[120] Muchas compañías ya no pueden ofrecerlas. AIG, que canceló su plan de pensiones para los nuevos empleados en 2016, dijo a sus trabajadores que sus beneficios de jubilación quedarían congelados.[121] Jeff Hurd, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de AIG, declaró que la compañía tomó esta decisión debido a que ha gastado mucho más que "la mayoría de nuestros colegas, ya que nuestros programas no coinciden con el rumbo que está tomando el mercado".[122] Según el Bureau of Labor Statistics, 49% de los trabajadores participan en planes de contribución definidos, mientras que sólo 15% participan en un plan de pensión tradicional.[123] Entre las compañías que ofrecen planes de pensión tradicionales, 40% dejó de contratar nuevos empleados.[124]

Es evidente que el tema de las jubilaciones afecta de forma directa las decisiones de RH. Por un lado, las organizaciones quieren atraer empleados capaces y talentosos ofreciéndoles prestaciones atractivas como las pensiones. Sin embargo, por otro lado tienen que lograr un equilibrio entre dichas prestaciones y los costos que derivan de ellas.

Capítulo 12 PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO por objetivos de aprendizaje

OA12.1 EXPLICAR la importancia de la administración de los recursos humanos y describir su proceso.

La ARH es importante por tres razones. En primer lugar, puede ser una fuente valiosa de ventaja competitiva. En segundo lugar, forma parte importante de las estrategias organizacionales. Por último, se ha descubierto que la forma en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en su desempeño. Para cumplir esos objetivos, los gerentes recurren a las ocho actividades que conforman el proceso de ARH (figura 12-2).

OA12.2 DESCRIBIR las influencias externas que afectan el proceso de la administración de recursos humanos.

Los factores externos que afectan de manera más directa el proceso de ARH son la economía, los sindicatos, el entorno legal y las tendencias demográficas. La economía afecta la forma en que los empleados perciben su trabajo, así como la manera en que la organización administra sus recursos humanos. Un sindicato es una organización que representa a los trabajadores y busca

proteger sus intereses mediante negociaciones colectivas. En las organizaciones sindicalizadas, las prácticas de ARH están determinadas por contratos colectivos. Las prácticas de ARH dependen de las leyes del país, y el hecho de no obedecerlas puede implicar grandes costos. Las tendencias demográficas (como los cambios en la composición racial y étnica de la fuerza laboral, la jubilación de los miembros de la generación de los *baby boomers* y el aumento en el número de trabajadores de la generación Y) también tendrán implicaciones para las prácticas de ARH.

OA12.3 ANALIZAR las tareas relacionadas con la identificación y selección de empleados competentes.

La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número y el tipo de empleados capaces, en los lugares adecuados y en el momento correcto. El análisis de los puestos de trabajo forma parte del proceso de evaluación que define un empleo, así como las conductas requeridas para desempeñarlo. La descripción de los puestos de trabajo es una relación por escrito de las características de un puesto y por lo general incluye las actividades que implica, el entorno donde se lleva a cabo y las condiciones en las que se realiza. Las especificaciones de los puestos de trabajo establecen por escrito los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar con éxito un puesto determinado.

Las empresas deben seleccionar cuidadosamente a sus candidatos potenciales. El reclutamiento es el proceso de localizar, identificar y atraer aspirantes capaces. La destitución es un método para controlar el suministro de mano de obra cuando hay un exceso de trabajadores.

La selección implica predecir cuáles aspirantes serán exitosos en caso de ser contratados. Un instrumento de selección válido se caracteriza por la demostración de una relación entre el instrumento y algún criterio relevante. Un instrumento de selección confiable indica que mide la misma característica consistentemente. Los diferentes instrumentos de selección incluyen los formularios de solicitud, las pruebas escritas y de simulación del desempeño, las entrevistas, las investigaciones de antecedentes y en algunos casos, los exámenes físicos.

Es importante ofrecer una descripción realista del puesto de trabajo, ya que al hacerlo se permite que el candidato tenga expectativas más verosímiles respecto del mismo y esto a su vez aumenta la satisfacción de los empleados y reduce su tasa de rotación.

OA12.4 EXPLICAR la manera en que las compañías desarrollan las habilidades y el conocimiento de sus empleados.

La inducción es importante porque permite que el nuevo empleado se convierta en parte de la empresa y que se sienta cómodo y bien adaptado; además, reduce la probabilidad de un mal desempeño y de renuncias prematuras sorpresivas.

Los tipos de entrenamiento más comunes son la capacitación específica para una profesión o industria, las habilidades de administración y supervisión, la información de divulgación obligatoria y la capacitación en servicio al cliente. La capacitación puede proporcionarse mediante métodos tradicionales (en el trabajo, por rotación de puestos, por mentoría y asesoría, por ejercicios experimentales, mediante libros de trabajo y manuales, y con conferencias en un salón de clases) o utilizando métodos basados en la tecnología (CD/DVD/cintas de video/cintas de audio, videoconferencias, teleconferencias o aprendizaje en línea).

OA12.5 DESCRIBIR las estrategias que se utilizan para retener a los empleados competentes y con alto nivel de desempeño.

Un sistema de administración del desempeño establece estándares que se utilizan para evaluar el rendimiento de los empleados. Los diferentes métodos de evaluación son los ensayos escritos, los incidentes críticos, las escalas gráficas de calificación, las escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS), la comparación con otras personas, la APO y la evaluación de 360 grados.

Los factores que influyen en las remuneraciones y prestaciones de los empleados incluyen su antigüedad y desempeño, el tipo de trabajo que llevan a cabo, el tipo de negocio o industria, la presencia de sindicatos, el hecho de que la empresa haga énfasis en la mano de obra o en el capital, la filosofía administrativa, la ubicación geográfica, así como la rentabilidad y el tamaño de la compañía.

Los sistemas salariales basados en las habilidades recompensan a los empleados por las capacidades y competencias que pueden demostrar. En los sistemas de pagos variables, la remuneración de los empleados depende de su desempeño.

OA12.6 ANALIZAR temas contemporáneos relativos a la administración de los recursos humanos.

Los gerentes pueden manejar los recortes de personal comunicándose abierta y honestamente, cumpliendo las leyes referentes al pago de prestaciones e indemnizaciones, ofreciendo apoyo y orientación a los empleados que permanecen en la empresa, reasignando los roles de acuerdo con los talentos y antecedentes individuales, enfocándose en levantar la moral de su fuerza laboral, e implementando un plan para reorganizar los espacios de las oficinas vacías.

El acoso sexual es cualquier acción o actividad indeseable, de naturaleza sexual, que afecte de manera explícita o implícita el empleo, el desempeño o el entorno laboral. Los gerentes deben estar al tanto de qué es lo que constituye un entorno laboral ofensivo u hostil, educar a los empleados sobre el acoso sexual y asegurarse de que no se tomen acciones en represalia contra quienes presenten acusaciones de hostigamiento.

Las organizaciones están controlando los costos de RH al reducir sus gastos de atención médica mediante iniciativas saludables (fomentando conductas saludables y penalizando las conductas insalubres). También están controlando los planes de pensión de los empleados al eliminarlos o reducirlos drásticamente.

PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

12-1. Analice de qué manera las prácticas de administración de recursos humanos podrían convertirse en una ventaja competitiva para una compañía.

12-2. Explique los factores del entorno externo que afectan más directamente el proceso de ARH.

12-3. Describa los diferentes instrumentos de selección y explique cuáles son mejores para cada tipo de puesto de trabajo.

12-4. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de hacer descripciones realistas del puesto de trabajo? (Responda esta pregunta tomando en cuenta tanto el punto de vista de la organización como el del empleado).

12-5. Describa los diferentes tipos de inducción y capacitación que existen, y explique cómo se pueden proporcionar los distintos tipos de capacitación.

12-6. Mencione los factores que influyen en la remuneración y las prestaciones de los empleados.

12-7. Describa los distintos métodos para evaluar el desempeño.

12-8. Según su punto de vista, ¿qué es el acoso sexual? Describa qué pueden hacer las compañías para disminuir lo más posible el hostigamiento sexual en el centro de trabajo.

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

DILEMA ÉTICO

Es probable que se convierta en un problema para los gerentes de RH.[125] Nos referimos al uso de la marihuana medicinal entre los empleados. El Distrito de Columbia y 17 estados de la Unión Americana cuentan hoy en día con leyes o enmiendas constitucionales que permiten a los pacientes aquejados por ciertas condiciones médicas (como el cáncer, el glaucoma o el dolor crónico) usar marihuana de forma legal. De hecho, la administración Obama pidió a los fiscales federales que no levantaran cargos contra los usuarios de marihuana que cumplieran con las leyes de sus estados. Sin embargo, eso pone a los empleadores en una posición difícil, pues ahora tienen que respetar las leyes estatales que protegen el uso medicinal de la marihuana y al mismo tiempo cumplir los reglamentos federales y

las políticas empresariales basadas en la ley federal que lo prohíben. Aunque los tribunales han expresado que las empresas no están obligadas a aceptar que sus empleados utilicen la droga por razones médicas, todavía no es muy claro qué es más recomendable desde el punto de vista legal. Los expertos se han limitado a advertir a los patrones que lo mejor es “no entrar en controversia con las leyes relativas a discapacidad o privacidad”. Por otro lado, a las empresas les preocupa mantener un entorno laboral seguro.

12-9. ¿Qué problemas éticos detecta en este caso?

12-10. ¿Cómo podría afectar esta situación los procesos de RH, como el reclutamiento, la selección, la administración del desempeño y de la remuneración, así como las prestaciones, la seguridad y la salud?

12-11. ¿Qué otros grupos con intereses en la organización podrían verse afectados por estos problemas? ¿De qué maneras?

PRÁCTICA DE HABILIDADES Desarrolle sus habilidades para hacer entrevistas

Acerca de la habilidad

Una práctica de recursos humanos que la mayoría de los gerentes deben dominar es la entrevista de candidatos durante el proceso de contratación. Como gerente, usted necesitará desarrollar sus habilidades para hacer entrevistas. A continuación se describen las conductas fundamentales relacionadas con esta habilidad.

Pasos para practicar la habilidad

- ***Revise la descripción y las especificaciones del puesto de trabajo.*** Verificar toda la información pertinente respecto de los puestos de trabajo le proporcionará datos valiosos para evaluar al candidato. Además, conocer los requerimientos específicos del cargo le ayudará a no introducir sesgos en la entrevista.
- ***Prepare una serie de preguntas estructuradas para formularlas a todos los solicitantes del puesto.*** Al contar con un grupo de preguntas previamente preparadas, se asegurará de obtener la información que necesita. Además, si todos los aspirantes responden preguntas similares, podrá comparar mejor sus respuestas con un parámetro común.
- ***Antes de reunirse con un candidato, revise su formulario de solicitud y su currículo.*** Llevar a cabo lo anterior le ayudará a crearse una imagen completa del candidato en términos de cómo se describe en la solicitud o el currículo y de cuáles son los requerimientos del puesto. También comenzará a identificar áreas de exploración para la entrevista; es decir, las áreas que no estén claramente definidas en el currículo o en la solicitud, pero que sean esenciales para el puesto, se convertirán en el foco de su conversación con el aspirante.
- ***Comience la entrevista procurando que el candidato se relaje y adelantándole brevemente cuáles son los temas que abordarán.*** Las entrevistas son estresantes para los candidatos a cubrir una vacante. Al iniciarlas con una conversación sobre algo intrascendente (el clima, por ejemplo), permitirá que el individuo se adapte al entorno de la entrevista. Si le ofrece una descripción previa de los temas que abordarán, también le permitirá irse preparando para responder a sus preguntas.
- ***Formule sus preguntas y escuche atentamente las respuestas del candidato.*** Formule preguntas de seguimiento que surjan de manera natural de las respuestas recibidas. Enfóquese en las contestaciones que tengan relación con los datos que necesite para asegurarse de que el candidato cumple con los requerimientos del puesto. Si todavía tiene dudas, haga preguntas de seguimiento para obtener más información.
- ***Concluya la entrevista explicando al candidato qué ocurrirá a continuación.*** Los candidatos se sienten ansiosos por conocer su decisión. Sea honesto con cada uno de ellos respecto de si habrá otras entrevistas con solicitantes al puesto y dígales cuáles son los pasos siguientes en el proceso de contratación. Si planea tomar una decisión en dos semanas o más, hágaselo saber a sus entrevistados. Infórmeles también cómo les avisará su decisión.
- ***Evalúe por escrito al candidato cuando la entrevista todavía esté fresca en su memoria.*** No espere hasta el final del día, después de entrevistar a varios candidatos, para hacer un análisis por escrito de cada uno de ellos. La memoria podría traicionarle. Mientras más pronto escriba su evaluación después de haber realizado una entrevista, mayores serán sus oportunidades de registrar con precisión lo ocurrido durante la misma.

Práctica de la habilidad

Lo más difícil de entrevistar a los aspirantes es prepararse para la entrevista. Practique la preparación redactando una guía que incluya un conjunto de preguntas estructuradas. Busque un ejemplo de la descripción de un puesto en línea, elabore una lista de las habilidades y capacidades que usted necesita evaluar en la entrevista para ese puesto. Asegúrese de incluir preguntas abiertas para tranquilizar al candidato, así como un conjunto de preguntas dirigidas a evaluar las habilidades y capacidades que anotó, y preguntas para concluir la entrevista

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

La inducción de los nuevos empleados es una práctica importante de la administración de los recursos humanos. Durante unos minutos, piense en la inducción que recibió en su último empleo. Tome algunas notas sobre este proceso. ¿La inducción fue formal o informal? ¿Obtuvo información acerca de la organización o únicamente de su unidad de trabajo? ¿Qué aspectos le resultaron útiles? ¿Qué otra cosa le habría gustado aprender o hacer durante la inducción? Si nunca ha trabajado, piense en un empleo para el que podría estar calificado en este momento. Tome algunas notas acerca de lo que cree que necesitaría aprender durante la inducción para ese puesto. Formen grupos de tres o cuatro estudiantes y compartan sus experiencias de inducción. Luego elaboren una lista con sus recomendaciones para un programa de inducción, incluyendo lo que las compañías deben y no deben hacer. Prepárense para compartir su lista con el resto de la clase.

MI TURNO DE SER GERENTE

- Los estudios indican que los salarios que perciben las mujeres siguen siendo inferiores a los que perciben los hombres. Incluso con la promulgación de leyes y reglamentos que amparan la igualdad de oportunidades entre géneros, las mujeres ganan aproximadamente 82% de lo que obtienen los varones.[126] Investigue un poco sobre cómo diseñar un sistema de remuneración que podría corregir este problema. Consigne sus hallazgos en forma de lista.
- The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations es un centro nacional de sindicatos comerciales, así como la federación de sindicatos más grande de Estados Unidos. Visite su sitio web en www.aflcio.org. Explore el sitio e identifique algunos problemas que actualmente preocupan a los sindicatos.
- Visite el sitio Web de la Society for Human Resource Management (www.shrm.org) y localice la sección de noticias. Elija uno de los artículos y léalo. (Nota: algunos de los artículos son exclusivos para miembros de la sociedad pero otros están disponibles para todo público). Escriba un resumen de la información. Para finalizar su escrito, analice las implicaciones que tiene el tema en cuestión para los gerentes.
- Encuentre la lista de “Las mejores compañías para trabajar” de *Fortune*. Lea los perfiles de las mejores empresas. Identifique los tipos de prestaciones y otras características comunes entre esas compañías. Reúna esta información en un informe que pueda presentar a su clase.
- Visite un tablero de trabajos en línea y conozca la forma en que una compañía publica una vacante. Elija un tablero de trabajos como www.monster.com, www.carrerboard.com o un tablero local de su área. Haga clic en la pestaña de “empleadores” y lea sobre el proceso para publicar una vacante.
- Revise su currículo. Si no cuenta con uno todavía, investigue cuál es la información que debe incluir. Si ya tiene uno, asegúrese de que incorpore los datos necesarios y de que describa explícitamente sus habilidades y experiencia. Evite el uso de frases sin significado, como “orientado a resultados”.
- Cree un perfil en LinkedIn. Asegúrese de utilizar una fotografía profesional y de proporcionar un perfil completo. Haga clic en la liga de “Servicios de empresariales” para saber cómo utilizan las compañías LinkedIn para su proceso de contratación.
- Busque en línea un ejemplo de un programa de capacitación para el acoso sexual. ¿De qué manera podría una organización utilizar este programa de capacitación para prevenir el hostigamiento en el centro de trabajo?

CASO DE APLICACIÓN 1 Contratación correcta en Mayo Clinic

Incluida durante más de 12 años en la lista de las “100 mejores compañías para trabajar” de *Fortune*, Mayo Clinic es reconocida por contar con un ambiente laboral muy agradable para los empleados.[127] Sin embargo, el éxito de la organización no sólo depende de que trate bien a sus empleados, sino de que también coloque a sus trabajadores en el lugar correcto. El trabajo dentro de la industria del cuidado de la salud puede ser estresante, desafiando a una organización sin fines de lucro como Mayo Clinic para el reclutamiento y selección de nuevos miembros de su fuerza laboral. Y Mayo Clinic contrata muchos empleados. Con más de 44 000 trabajadores, la organización contrata a aproximadamente 5000 nuevos aspirantes cada año. ¿Cómo maneja este desafío la organización?

La reputación de Mayo Clinic como un excelente lugar de trabajo le ayuda a atraer aspirantes, como lo evidencian las más de 68 000 solicitudes que recibió el año pasado. La empresa acostumbra recibir a más de 20 aspirantes por cada puesto vacante de enfermería, mientras que otros hospitales sufren por encontrar enfermeros calificados. ¿Qué es lo que hace que la empresa sea un lugar tan solicitado para trabajar? Además de crear una cultura laboral afectuosa, donde todos

sienten que forman parte de un equipo que realiza un trabajo que cambia la vida de las personas, también ofrece a los empleados prestaciones generosas y otros incentivos. La empresa proporciona beneficios básicos como atención médica y prestaciones para la jubilación, junto con un conjunto completo de beneficios adicionales. Por ejemplo, los trabajadores reciben 28 días libres cada año con goce de sueldo, cuidados infantiles, estacionamiento subsidiado, reembolso de colegiaturas y programas para equilibrar la vida laboral con la vida personal, con opciones laborales flexibles. Estas ofertas apoyan el proceso de reclutamiento, ya que los empleados actuales recomiendan a otros unirse a su equipo. De hecho, 20 por ciento de sus puestos se cubren por medio de recomendaciones de sus trabajadores.

Además de las recomendaciones de los empleados, muchos de sus aspirantes provienen de la propia compañía. Con las cinco escuelas del sistema educativo Mayo Clinic, la compañía está capacitando a nuevos empleados potenciales para distintos puestos que van desde especialistas en tecnología hasta cirujanos. Sin embargo, la gran reputación de la organización también atrae a muchos candidatos externos.

La sección para encontrar trabajo del sitio web de la compañía es una herramienta importante para su proceso de reclutamiento. El sitio es dinámico y ofrece amplia información a los aspirantes potenciales, incluyendo detalles de puestos específicos, oportunidades de desarrollo profesional, programas de reconocimiento y prestaciones. Si la organización no tiene un puesto vacante disponible, mantiene a los aspirantes involucrados a través de su "comunidad de talentos", mediante la cual los candidatos pueden enterarse de las oportunidades de trabajo tan pronto como están disponibles. La comunidad de talentos mantiene involucrados a los aspirantes por medio de correos electrónicos con actualizaciones sobre las noticias de la clínica y otra información relacionada con su profesión.

Una vez que la organización cuenta con un conjunto de aspirantes para un puesto, debe tomar una difícil decisión de selección. La empresa se toma muy en serio las actividades de contratación e identifica a los aspirantes que no sólo cumplen con los requisitos para el puesto, sino que también coinciden con los valores organizacionales. Su proceso de selección evalúa rigurosamente cualidades como el respeto, la compasión, la integridad, el trabajo de equipo, la innovación y la ciudadanía. Después de una evaluación inicial, que incluye un perfil de solicitud en línea y a menudo una entrevista por Internet, las entrevistas formales en persona son realizadas por al menos un panel, y en ocasiones por otros más. Los paneles que realizan las entrevistas cuentan con representantes de recursos humanos, el gerente contratante, futuros miembros del equipo y en ocasiones otros clientes internos que podrían interactuar con el futuro empleado. A los médicos y a los científicos a menudo se les pide que también hagan una presentación. Las decisiones se toman hasta que se ha completado un detallado proceso de selección.

Las evidencias sugieren que los procesos de contratación de Mayo Clinic son eficaces. Los empleados que se ajustan bien a la cultura y a los valores organizacionales continúan calificando a la clínica como uno de los mejores lugares para trabajar. Asimismo, los individuos contratados suelen permanecer en la clínica durante mucho tiempo. La organización tuvo tan solo una tasa de rotación voluntaria de 5% el año pasado. En lo que respecta al personal médico, la tasa de rotación permanece entre 1% y 2%, lo cual es extraordinario en la industria del cuidado de la salud.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

12-12. ¿Le interesaría trabajar en Mayo Clinic?

12-13. ¿De qué manera la comunidad de talentos de Mayo Clinic le ayuda a reclutar nuevos aspirantes?

12-14. ¿Por qué es importante que Mayo Clinic evalúe los valores de los aspirantes a un empleo?

12-15. ¿De qué manera el proceso de entrevista de panel ayuda a que la organización tome mejores decisiones de contratación?

CASO DE APLICACIÓN 2 Detención del tráfico

Las cosas no iban muy bien para JCPenney Co. y su director general Ron Johnson (ahora ex director general, ya que abandonó el puesto en abril de 2013).[128] Johnson fue recibido con grandes ovaciones, ya que había sido el director de las exitosas operaciones al menudeo de Apple. En Penney's, de inmediato empezó una de las revisiones más ambiciosas de las empresas al detalle, tratando de posicionar a la compañía para lograr el éxito en una industria tan difícil y desafiante. Sus planes incluyeron el concepto de "tiendas dentro de una tienda", la cancelación de ofertas o promociones y un plan de fijación triple de precios. Johnson sugirió que "Penney necesitaba un poco de la magia de Apple". Desde el inicio, los analistas y los expertos se cuestionaron si los clientes de la empresa, que estaban acostumbrados a las baratas y a los cupones, aceptarían este nuevo enfoque. En resumidas cuentas… a los clientes no les gustó. Durante el año fiscal de 2012, Penney reportó pérdidas por $985 millones (comparado con pérdidas por $152 millones en 2011). Tal vez ahora usted se pregunte, ¿qué tiene que ver esta historia con la administración de recursos humanos? Pues mucho. Cuando una compañía tiene problemas económicos, esto afecta mucho a su personal.

En el caso de los empleados de JCPenney, el impacto llegó en la forma de un sistema de evaluación del desempeño con los colores "de un semáforo". En una comunicación que abarcó a toda la compañía, se dijo a los supervisores que debían clasificar a sus empleados en uno de tres colores: verde si su desempeño era adecuado; amarillo si necesitaban asesoría para mejorar su desempeño; y rojo si su desempeño no era adecuado y era necesario despedirlos. Muchos empleados ni siquiera se enteraron del sistema y los supervisores no sabían si debían informarles, aunque las oficinas centrales decidieron que los trabajadores no debían conocer el sistema de colores.

Aunque la incertidumbre sobre si se debía informar o no a los empleados sobre esta iniciativa de RH es perturbadora, los expertos en comunicación y en RH consideran que este método de los colores del semáforo implica otros problemas. Uno consiste en que es insensible "abordar el medio de vida de los seres humanos" de esta manera. La naturaleza simple y fácil de entender de los colores verde, amarillo y rojo no refleja con precisión lo que puede convertirse en una situación sumamente personal y difícil para muchos empleados, especialmente aquellos clasificados como "color rojo". Otro problema es que el hecho de etiquetar a los trabajadores puede crear situaciones interpersonales difíciles. Las etiquetas se pueden convertir en una fuente de burlas y bromas que podrían herir los sentimientos de los trabajadores, e incluso provocar la sensación de ser discriminado. "No importa cuán benigno pueda parecer un sistema de codificación por colores, nunca va a funcionar". Esto no implica que los empleadores no evalúen a sus empleados, pero las compañías deben mostrarse abiertas. Los trabajadores deben saber que están siendo calificados, cuáles son los criterios y, en caso de recibir una mala evaluación, conocer cuáles son sus opciones para mejorar. También debe existir un proceso justo de apelación o protesta, en caso de que un empleado sienta que fue sujeto de una evaluación injusta.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

12-16. Muchos gerentes dicen que evaluar el desempeño de un empleado es una de sus tareas más difíciles. ¿Por qué cree usted que piensen así? ¿Qué podrían hacer las organizaciones (y los gerentes) para lograr que sea un proceso efectivo?

12-17. ¿Qué opina del sistema de codificación por colores sugerido por el antiguo director general? Si usted fuera supervisor de departamento de una tienda, ¿de qué manera lo habría manejado?

12-18. ¿Qué podrían haber hecho los ejecutivos de JCPenney para lograr que el proceso fuera más eficaz?

NOTAS

1. J. Smith, "The 7 Worst Body Language Mistakes Job Seekers Make", www.businessinsider.com, 28 de abril de 2014.
2. P. Cappelli, "HR for Neophytes", *Harvard Business Review*, octubre de 2013, pp. 25-27.
3. A. Carmeli y J. Shaubroeck, "How Leveraging Human Resource Capital with Its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations", *Human Resource Management*, invierno de 2005, pp. 391-412; L. Bassi y D. McMurrer, "How's Your Return on People?" *Harvard Business Review*, marzo de 2004, p. 18; C. J. Collins y K. D. Clark, "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2003, pp. 740-751; J. Pfeffer, *The Human Equation* (Boston: Harvard Business School Press, 1998); J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People* (Boston: Harvard Business School Press, 1994); A. A. Lado y M. C. Wilson, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, octubre de 1994, pp. 699-727; y P. M. Wright y G. C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol. 18, núm. 1, 1992, pp. 295-320.
4. "Maximizing the Return on Your Human Capital Investment: The 2005 Watson Wyatt Human Capital Index® Report", "WorkAsia 2004/2005: A Study of Employee Attitudes in Asia" y "European Human Capital Index 2002", Watson Wyatt Worldwide (Washington, DC).
5. "Leading Through Connections: Highlights of the Global Chief Executive Officer Study", ibm.com/ceostudy, 2012.
6. "Idea Watch: Why Chief Human Resources Officers Make Great CEOs", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, diciembre de 2014.
7. Vea, por ejemplo, C. H. Chuang y H. Liao, "Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers", *Personnel Psychology*, primavera de 2010, pp. 153-196; M. Subramony, "A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance", *Human Resource Management*, septiembre-octubre de 2009, pp. 745-768; M. M. Butts *et al*., "Individual Reactions to High Involvement Work Practices: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational Health Psychology*, abril de 2009, pp. 122-136; L. Sun, S. Aryee y K. S. Law, "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective", *Academy of Management Journal*, junio de 2007, pp. 558-577; A. Carmeli y J. Shaubroeck, "How Leveraging Human Resource Capital with Its Competitive Distinctiveness Enhances the Performance of Commercial and Public Organizations", 2005; Y. Y. Kor y H. Leblebici, "How Do Interdependencies Among Human-Capital Deployment, Development, and Diversification Strategies Affect Firms' Financial Performance?", *Strategic Management Journal*, octubre de 2005, pp. 967-985; D. E. Bowen y C. Ostroff, "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System", *Academy of Management Review*, abril de 2004, pp. 203-221; A. S. Tsui, J. L. Pearce, L. W. Porter y A. M. Tripoli, "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?", *Academy of Management Journal*, octubre de 1997, pp. 1089-1121; M. A. Huselid, S. E. Jackson y R. S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, enero de 1997, pp. 171-188; J. T. Delaney y M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 949-969; B. Becker y B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 779-801; M. J. Koch y R. G. McGrath, "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter", *Strategic Management Journal*, mayo de 1996, pp. 335-354; y M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, junio de 1995, pp. 635-672.
8. "Human Capital a Key to Higher Market Value", *Business Finance*, diciembre de 1999, p. 15.
9. M. Boyle, "Happy People, Happy Returns", *Fortune*, 11 de enero de 2006, p. 100.
10. P. C. Patel, J. G. Messersmith y D. P. Lepak, "Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship Between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, octubre de 2013, pp. 1420-1442.
11. M. Luo, "$13 an Hour? 500 Sign Up, 1 Wins a Job", *New York Times* online, www.nytimes.com, 22 de octubre de 2009.
12. J. Clenfield, "A Tear in Japan's Safety Net", *Bloomberg BusinessWeek*, 12 de abril de 2010, pp. 60-61.
13. H. Hoenig y M. Obe, "Why Japan's Economy is Laboring", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 8 de abril de 2016.
14. Eurostat "Statistics Explained: Unemployment Statistics", http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/, 16 de abril de 2016; "Country Comparison: Unemployment Rate", *The CIA World Factbook*, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2129rank.html, consultado el 16 de abril de 2016.
15. C. H. Wong, "China May Rein in Wage Increases to Boost Economy", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 10 de marzo de 2016.
16. U.S. Bureau of Labor Statistics, "The Employment Situation—March 2016", USDL-16-0662, 1 de abril de 2016.
17. P. Davidson, "Employers Add Better-Than-Expected 242,000 Jobs in February", *USA Today* online, www.usatoday.com, 4 de marzo de 2016.
18. U.S. Bureau of Labor Statistics, "Employer Costs for Employee Compensation—December 2015", USDL-16-0463, 10 de marzo de 2016.

19. F. Hansen, “Jobless Recovery Is Leaving a Trail of Recession-Weary Employees in Its Wake”, *Compensation & Benefits Review*, mayo/junio de 2010, pp. 135-136; J. Hollon, “Worker ‘Deal’ Is Off”, *Workforce Management*, abril de 2010, p. 42; y “The New Employment Deal: How Far, How Fast, and How Enduring? The 2010 Global Workforce Study”, *Towers Watson*, www.towerswatson.com, abril de 2010.
20. D. Goldman y A. Smith, “36,000 Verizon Workers Have Walked Off the Job Wednesday After Failing to Reach a New Labor Agreement”, *CNBC*, www.money.cnn.com, 13 de abril de 2016.
21. C. Morrison, “Hundreds of Flights Cancelled Due to Strikes in France”, *City A. M.* online, www.cityam.com, 20 de marzo de 2016.
22. R. Wall y G. Steinhauser, “Brussels Airport Closed to Flights in Labor Dispute”, *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 12 de abril de 2016.
23. A. Smith, “Union Membership Inches Up”, www.shrm.org, 27 de enero de 2012.
24. “Trade Union Density”, OECD. Stat Extracts, http://stats.oecd.org/, 9 de mayo de 2014.
25. K. Davis, “Jury Finds San Diego Manager Was Discriminated Against After Her Pregnancy”, *The San Diego Union-Tribune* online, www.sandiegouniontribune.com, 18 de noviembre de 2014.
26. E. Arvedlund, “When Workers Complain: Discrimination Lawsuits Accuse Vanguard of Targeting Workers”, *The Inquirer Daily News* online, www.philly.com, 18 de enero de 2016; S. Armour, “Lawsuits Pin Target on Managers”, *USA Today* online, www.usatoday.com, 1 de octubre de 2002.
27. R. Barnes, “Affordable Care Act Survives Supreme Court Challenge”, *The Washington Post* online, www.washingtonpost.com, 25 de junio de 2015; G. B. Kushner, “Special Report: What HR Professionals Should Do Now”, www.shrm.org, 28 de junio de 2012; y S. G. Stolberg y R. Pear, “Obama Signs Health Care Overhaul Bill, with a Flourish”, *New York Times* online, 23 de marzo de 2010.
28. D. Cadrain, “Mexico Adapts to Labor Reform”, *HR Management*, junio de 2013, pp. 83-88.
29. La sección El líder hace la diferencia está basada en T. L. Friedman, “How to Get a Job at Google, Part 2”, *New York Times* online, 19 de abril de 2014; L. Bock, “Google’s Scientific Approach to Work-Life Balance (and Much More)”, blogs.hbr.org, 27 de marzo de 2014; T. L. Friedman, “How to Get a Job at Google”, *New York Times* online, 22 de febrero de 2014; M. Moskowitz, R. Levering, C. Bessette, C. Dunn, C. Fairchild y B. Southward, “The 100 Best Companies to Work For”, *Fortune*, 3 de febrero de 2014, pp. 108+; M. Niesen, “The 50 Companies Young People Want to Work For the Most”, www.businessinsider.com, 20 de septiembre de 2013; M. Niesen, “Google HR Boss Explains Why GPA and Most Interviews Are Useless”, www.businessinsider.com, 19 de junio de 2013; y L. Bock, “Passion, Not Perks”, www.thinkwithgoogle.com/articles/, septiembre de 2011.
30. L. Bock, “Google’s Scientific Approach to Work-Life Balance (and Much More)”.
31. C. H. Loch, F. J. Sting, N. Bauer y J. Mauermann, “How BMW Is Defusing the Demographic Time Bomb”, *Harvard Business Review*, marzo de 2010, pp. 99-102.
32. U.S. Bureau of Labor Statistics, “Labor Force Projects to 2024: The Labor Force Is Growing, but Slowly”, *Monthly Labor Review*, www.bls.gov, diciembre de 2015.
33. C. Rampell, “As Layoffs Surge, Women May Pass Men in Job Force”, *New York Times* online, 6 de febrero de 2009.
34. U.S. Bureau of Labor Statistics, “Labor Force Projects to 2024: The Labor Force Is Growing, but Slowly”.
35. B. Tulgan, “Generation Y Defined: The New Young Workforce”, *HR Tools* online, www.hrtools.com/insights/bruce_tulgan, 25 de febrero de 2009.
36. S. F. Gale, “From Texas to Timbuktu—How Fluor Tracks Talent on a Global Scale”, *Workforce Management* online, www.workforce.com, 7 de marzo de 2012.
37. M. A. Costonis y R. Salkowitz, “The Tough Match of Young Workers and Insurance”, *New York Times* online, www. nytimes.com, 11 de junio de 2010.
38. E. Seubert, “What Are Your Organization’s Critical Positions”, *Workforce Management* online, www.workforce.com, diciembre de 2009; F. Hansen, “Strategic Workforce Planning in an Uncertain World”, *Workforce Management* online, www.workforce.com, julio de 2009; y J. Sullivan, “Workforce Planning: Why to Start Now”, *Workforce*, septiembre de 2002, pp. 46-50.
39. N. Byrnes, “Star Search”, *BusinessWeek*, 10 de octubre de 2005, pp. 68-78.
40. D. Robb, “Sizing Up Talent”, *HR Magazine*, abril de 2011, p. 77.
41. Y. Gonan, “Office in Charge of Fixing Schools ‘Bent Rules’ to Hire ‘Unqualified’ Pals”, *New York Post*, www.nypost.com, 11 de febrero de 2016.
42. J. McGregor, “Background Checks That Never End”, *BusinessWeek*, 20 de marzo de 2006, p. 40.
43. E. Huet, “Uber’s Background Checks Failed to Catch a Murderer and Other Felons, Prosecutors Say”, *Forbes* online, www.forbes.com, 19 de agosto de 2015.
44. J. Swartz, “Tech Firms Go On A Hiring Binge Again”, *USA Today*, 21 de abril de 2011, pp. 1B+; B. Einhorn y K. Gokhale, “Bangalore’s Paying Again to Keep the Talent”, *Bloomberg BusinessWeek*, 24-30 de mayo de 2010, pp. 14-16; D. A. Thoppil, “Pay War Breaks Out as India’s Tech Firms Vie for Talent”, *Wall Street Journal*, 27 de abril de 2010, p. B8; y C. Tuna, J. E. Vascellaro y P-W. Tam, “Tech Sector in Hiring Drive”, *Wall Street Journal*, 16 de abril de 2010, pp. A1+.
45. S. F. Gale, “Companies Struggle to Recruit Internationally”, www.workforce.com, 4 de marzo de 2013.
46. A. S. Bargerstock y G. Swanson, “Four Ways to Build Cooperative Recruitment Alliances”, *HRMagazine*, marzo de 1991, p. 49; y T. J. Bergmann y M. S. Taylor, “College Recruitment: What Attracts Students to Organizations?” *Personnel*, mayo-junio de 1984, pp. 34-46.
47. J. R. Gordon, *Human Resource Management: A Practical Approach* (Boston: Allyn and Bacon, 1986), p. 170.
48. C. Reynolds, “McDonald’s Hiring Day Draws Crowds, High Hopes”, AP Business Writer, *Springfield, Missouri News-Leader*, 20 de abril de 2011, p. 6A; y A. Gasparro, “Fast-Food Chain Aims to Alter ‘McJob’ Image”, *Wall Street Journal*, 5 de abril de 2011, p. B9.
49. Y. Bahgat, “The Top 10 Most Innovative Recruitment Campaigns”, Zoomforth Blog, www.blog.zoomforth.com, 18 de mayo de 2015.

50. K. Plourd, "Lights, Camera, Audits!" *CFO*, noviembre de 2007, p. 18.
51. S. Elliott, "Army Seeks Recruits in Social Media", *New York Times* online, 24 de mayo de 2011.
52. K. Morrison, "Survey: 92% of Recruiters Use Social Media to Find High-Quality Candidates", *Adweek* online, www.adweek.com, 22 de septiembre de 2015.
53. S. Burton y D. Warner, "The Future of Hiring—Top 5 Sources for Recruitment Today", *Workforce Vendor Directory* 2002, p. 75.
54. Vea, por ejemplo, S. V. Burks, B. Cowgill, M. Hoffman y M. Housman, "The Value of Hiring Through Employee Referrals", *The Review of Economic Studies*, vol. 83, núm. 2, 2016, pp. 514-546; L. G. Klaff, "New Internal Hiring Systems Reduce Cost and Boost Morale", *Workforce Management*, marzo de 2004, pp. 76-79; M. N. Martinez, "The Headhunter Within", *HR Magazine*, agosto de 2001, pp. 48-55; R. W. Griffeth, P. W. Hom, L. S. Fink y D. J. Cohen, "Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects", *Journal of Management*, vol. 23, núm. 1, 1997, pp. 19-36; y J. P. Kirnan, J. E. Farley y K. F. Geisinger, "The Relationship Between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age", *Personnel Psychology*, verano de 1989, pp. 293-308.
55. A. Fisher, "For Happier Customers, Call HR", *Fortune,* 28 de noviembre de 2005, p. 272.
56. R. Maurer, "Morale, Productivity Suffer From Bad Hires", *Society for Human Resource Management* online, www.shrm.org, 2 de febrero de 2015.
57. B. Roberts, "Most Likely to Succeed", *HR Magazine*, abril de 2014, pp. 69-71.
58. C. Zillman, "Target to Pay $2.8 Million for Hiring Discrimination Charges", *Fortune* online, www.fortune.com, 24 de agosto de 2015.
59. A. Douzet, "Quality of Fill an Emerging Recruitment Metric", *Workforce Management* online, www.workforce.com, 24 de junio de 2010; y "Quality of Hire Metrics Help Staffing Unit Show Its Contribution to Bottom Line", *Society for Human Resource Management* online, https://www.shrm.org, 25 de enero de 2009.
60. A. Shadday, "Assessments 101: An Introduction to Candidate Testing", *Workforce Management* online, www.workforce.com, enero de 2010; A. M. Ryan y R. E. Ployhart, "Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 565-606; C. Fernandez-Araoz, "Hiring Without Firing", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1999, pp. 108-120; A. K. Korman, "The Prediction of Managerial Performance: A Review", *Personnel Psychology*, verano de 1986, pp. 295-322; G. C. Thornton, *Assessment Centers in Human Resource Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992); I. T. Robertson y R. S. Kandola, "Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact, and Applicant Reaction", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 55, núm. 3, 1982, pp. 171-183; E. E. Ghiselli, "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection", *Personnel Psychology*, invierno de 1973, p. 475; G. Grimsley y H. F. Jarrett. "The Relation of Managerial Achievement to Test Measures Obtained in the Employment Situation: Methodology and Results", *Personnel Psychology*, primavera de 1973, pp. 31-48; J. J. Asher, "The Biographical Item: Can It Be Improved?" *Personnel Psychology*, verano de 1972, p. 266; y G. W. England, *Development and Use of Weighted Application Blanks*, edición revisada (Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1971).
61. M. A. Tucker, "Show and Tell", *HR Magazine*, enero de 2012, pp. 51-53.
62. Vea, por ejemplo, P. Sweeney, "Sometimes, the Boss Is the One Lying in the Job Interview", qz.com, 10 de marzo de 2014; G. Kranz, "New Employees: 'We Were Jobbed About This Job'", www.workforce.com, 1 de febrero de 2013; Y. Ganzach, A. Pazy, Y. Ohayun y E. Brainin, "Social Exchange and Organizational Commitment: Decision Making Training for Job Choice as an Alternative to the Realistic Job Preview", *Personnel Psychology*, otoño de 2002, pp. 613-637; B. M. Meglino, E. C. Ravlin y A. S. DeNisi, "A Meta-Analytic Examination of Realistic Job Preview Effectiveness: A Test of Three Counterintuitive Propositions", *Human Resource Management Review*, vol. 10, núm. 4, 2000, pp. 407-434; J. A. Breaugh y M. Starke, "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 405-434; y S. L. Premack y J. P. Wanous, "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1985, pp. 706-720.
63. G. Kranz, "Tourism Training Takes Flight in Miami", *Workforce Management* online, www.workforce.com, mayo de 2010.
64. M. Jokisaari y J-E. Nurmi, "Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes After Organizational Entry", *Academy of Management Journal*, junio de 2009, pp. 527-544; D. G. Allen, "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?" *Journal of Management*, abril de 2006, pp. 237-256; C. L. Cooper, "The Changing Psychological Contract at Work: Revisiting the Job Demands-Control Model", *Occupational and Environmental Medicine*, junio 2 de 002, p. 355; D. M. Rousseau y S. A. Tijoriwala, "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, 1998, pp. 679-695; S. L. Robinson, M. S. Kraatz y D. M. Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, febrero de 1994, pp. 137-152.
65. S. Patel, "Building Loyalty from the Beginning", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 24 de diciembre de 2014.
66. Vea, por ejemplo, E. G. Tripp, "Aging Aircraft and Coming Regulations: Political and Media Pressures Have Encouraged the FAA to Expand Its Pursuit of Real and Perceived Problems of Older Aircraft and Their Systems. Operators Will Pay", *Business and Commercial Aviation*, marzo de 2001, pp. 68-75.
67. A. Pasztor, "New United Air Pilot Training Could Raise Safety Bar for Industry", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 31 de enero de 2016.
68. "A&S Interview: Sully's Tale", *Air & Space Magazine*, www.airspacemag.com, 18 de febrero de 2009; A. Altman, "Chesley B. Sullenberger III", *Time*, www.time.com, 16 de enero de 2009; y K. Burke, Pete Donohue y C. Siemaszko, "US Airways Airplane Crashes in Hudson River—Hero Pilot Chesley Sullenberger III Saves All Aboard", *New York Daily News*, www.nydailynews.com, 16 de enero de 2009.
69. T. Raphael, "It's All in the Cards", *Workforce*, septiembre de 2002, p. 18.

70. S. Nassauer, "How Waiters Read Your Table", *Wall Street Journal*, 22 de febrero de 2012, pp. D1+.
71. "2015 Training Industry Report", *Training*, noviembre/diciembre de 2015, pp. 20-33.
72. *Ibid.*
73. S. Luthra, "Will Doctors Be More Empathetic in the Future? How to Improve Doctors' Bedside Manner", *CNN* online, www.cnn.com, 18 de septiembre de 2015.
74. D. Heath y C. Heath, "The Power of Razzle-Dazzle", *Fast Company*, diciembre 2009-enero 2010, pp. 69-70.
75. J. McGregor, "The Midyear Review's Sudden Impact", *Business Week*, 6 de julio de 2009, pp. 50-52.
76. A. Pace, "The Performance Management Dilemma", *T&D*, julio de 2011, p. 22.
77. K. Sulkowicz, "Straight Talk at Review Time", *BusinessWeek*, 10 de septiembre de 2007, p. 16.
78. D. Wilke, "Is the Annual Performance Review Dead?", *Society for Human Resource Management* online, www.shrm.org, 19 de agosto de 2015; J. Pfeffer, "Low Grades for Performance Appraisals", *BusinessWeek*, 3 de agosto de 2009, p. 68.
79. B. Kropp, "Want to Do Away with Performance Reviews? Think Again", *CEB Blogs*, www.cebglobal.com, 11 de agosto de 2015.
80. M. Addady, "Here's Why GE is Replacing Performance Reviews with an App", *Fortune* online, www.fortune.com, 13 de agosto de 2015.
81. *Ibid.*
82. J. D. Glater, "Seasoning Compensation Stew", *New York Times*, 7 de marzo de 2001, pp. C1+.
83. M. Korn, "Benefits Matter", *Wall Street Journal*, 4 de abril de 2012, p. B8.
84. Esta sección está basada en R. I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 10a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).
85. M. P. Brown, M. C. Sturman y M. J. Simmering, "Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2003, pp. 752-762; J. D. Shaw, N. P. Gupta y J. E. Delery, "Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence", *Strategic Management Journal*, junio de 2002, pp. 491-512; E. Montemayor, "Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 6, 1996, pp. 889-908; y L. R. Gomez-Mejia, "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, núm. 13, 1992, pp. 381-397.
86. J. J. Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, 9a ed. (Hoboken, Nueva Jersey: Pearson Education, Inc.).
87. J. Berman, "More Companies Help Employees Pay Off Student Loans", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 27 de marzo de 2016.
88. J. D. Shaw, N. Gupta, A. Mitra y G. E. Ledford, Jr., "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans", *Journal of Management*, febrero de 2005, pp. 28-49; C. Lee, K. S. Law y P. Bobko, "The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of a Skill-Based Pay Plan", *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6, 1999, pp. 851-873; G. E. Ledford, "Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers", *Compensation and Benefits Review*, julio-agosto de 1995, pp. 55-62; y E. E. Lawler III, G. E. Ledford, Jr. y L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay and Why", *Compensation and Benefits Review*, marzo-abril de 1993, p. 22.
89. G. D. Jenkins, Jr., G. E. Ledford, N. Gupta y D. H. Doty, *Skill-Based Pay: Practices, Payoffs, Pitfalls, and Prescriptions* (Scottsdale, AZ: American Compensation Association).
90. A. Mitra, N. Gupta y J. D. Shaw, "A Comparative Examination of Traditional and Skill-Based Pay Plans", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 4, 2011, pp. 278-296.
91. B. Murray y B. Gerhart, "An Empirical Analysis of a Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 41, 1998, pp. 68-78.
92. WorldatWork, "Compensation Programs and Practices", www.worldatwork.org, enero de 2015.
93. T. J. Erickson, "The Leaders We Need Now", *Harvard Business Review*, mayo de 2010, pp. 63-66.
94. S. Thurm, "Recalculating the Cost of Big Layoffs", *Wall Street Journal*, 5 de mayo de 2010, pp. B1+; y J. Pfeffer, "Lay Off the Layoffs", *Newsweek*, 15 de febrero de 2010, pp. 32-37.
95. W. F. Cascio, "Use and Management of Downsizing as a Corporate Strategy", *HR Magazine*, junio de 2010, inserto especial; D. K. Datta, J. P. Guthrie, D. Basuil y A. Pandey, "Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, enero de 2010, pp. 281-348; B. Conaty, "Cutbacks: Don't Neglect the Survivors", *Bloomberg BusinessWeek*, 11 de enero de 2010, p. 68; y P. Korkki, "Accentuating the Positive After a Layoff", *New York Times* online, www.nytimes.com, 16 de agosto de 2009.
96. The U.S. Equal Employment Opportunity Commission, "Red Lobster Restaurants Will Pay $160,000 lawsuit to Settle EEOC Sexual Harassment Lawsuit", www.eeoc.gov, 29 de abril de 2015.
97. "Sexual Harassment Charges FY 2015", U.S. Equal Employment Opportunity Commission, https://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/sexual_harassment_new.cfm.
98. B. Braverman, "The High Cost of Sexual Harassment", www.thefiscaltimes.com, 22 de agosto de 2013.
99. "Top 25 Workplace Harassment, Bias Settlements", www.insurancejournal.com, 16 de octubre de 2012.
100. J. Hongo, "Nearly a Third of Japanese Women Face Sexual Harassment at Work", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 1 de marzo de 2016; "Sex Discrimination", www.catalyst.org, 28 de mayo de 2015; y V. Di Martino, H. Hoel y C. L. Cooper, "Preventing Violence and Harassment in the Workplace", *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2003, p. 39.
101. The Associated Press, "Corruption, Sexual Harassment Charges Cloud Oxford Debating Club Presidential Election", *International Herald Tribune*, www.iht.com, 6 de febrero de 2008; G. L. Maatman, Jr., "A Global View of Sexual Harassment: Global Human Resource Strategies", *HR Magazine*, julio de 2000, pp. 151-156; y W. Hardman y J. Heidelberg, "When Sexual Harassment Is a Foreign Affair", *Personnel Journal*, abril de 1996, pp. 91-97.
102. "Sexual Harassment", *The U.S. Equal Employment Opportunity Commission* [www.eeoc.gov].
103. *Ibid.*

104. A. R. Karr, "Companies Crack Down on the Increasing Sexual Harassment by E-Mail", *Wall Street Journal*, 21 de septiembre de 1999. p. A1; y A. Fisher, "After All This Time, Why Don't People Know What Sexual Harassment Means?" *Fortune*, 12 de enero de 1998, p. 68.
105. Vea T. S. Bland y S. S. Stalcup, "Managing Harassment", *Human Resource Management*, primavera de 2001, pp. 51-61; K. A. Hess y D. R. M. Ehrens, "Sexual Harassment—Affirmative Defense to Employer Liability", *Benefits Quarterly*, segundo trimestre de 1999, p. 57; J. A. Segal, "The Catch-22s of Remedying Sexual Harassment Complaints", *HR Magazine*, octubre de 1997, pp. 111-117; S. C. Bahls y J. E. Bahls, "Hand-Off Policy", *Entrepreneur*, julio de 1997, pp. 74-76; J. A. Segal, "Where Are We Now?", *HR Magazine*, octubre de 1996, pp. 69-73; B. McAfee y D. L. Deadrick, "Teach Employees to Just Say No", *HR Magazine*, febrero de 1996, pp. 86-89; G. D. Block, "Avoiding Liability for Sexual Harassment", *HR Magazine*, abril de 1995, pp. 91-97; y J. A. Segal, "Stop Making Plaintiffs' Lawyers Rich", *HR Magazine*, abril de 1995, pp. 31-35. Asimismo, se debe señalar aquí que bajo el Título VII y la Ley de derechos humanos de 1991, la máxima indemnización que se puede otorgar bajo la ley Federal es de $300 000. Sin embargo, muchos casos se juzgan bajo leyes estatales que permiten daños punitivos ilimitados, como los $7.1 millones que recibió Rena Weeks en su juicio, basado en los estatutos de California.
106. S. Shellenbarger, "Supreme Court Takes on How Employers Handle Worker Harassment Complaints", *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2006, p. D1.
107. J. Yang y A. Gonzalez, "Top Actions Workers Feel Are Grounds for Termination", *USA Today*, 7 de mayo de 2012, p. 1B.
108. La sección Perspectiva del futuro está basada en J. Meister, "Future of Work: Using Gamification for Human Resources", *Forbes* online, www.forbes.com, 30 de marzo de 2015; B. Roberts, "Gamification, Win, Lose or Draw for HR?", *HR Magazine* online, www.shrm.org, 1 de mayo de 2014; P. Shergill, "Winning the Talent Game: How Gamification Is Impacting Business and HR", *Wired* online, www.wired.com, enero de 2014.
109. R. Ceniceros, "Workforce Obesity", *Workforce Management* online, www.workforce.com, 19 de octubre de 2011; y J. Walsh, "Special Report: Creating a Culture of Wellness Helps Companies Tighten Their Belt", *Workforce Management* online, www.workforce.com, abril de 2011.
110. R. E. Silverman, "Employees Get Apple Watch for $25 (But There's a Catch)", *The Wall Street Journal*, www.wsj.com, 3 de marzo de 2016.
111. R. Redman, "CVS Plans Incentive-Based Smoking Cessation Program", *Chain Drug Review* online, www.chaindrugreview.com, 14 de mayo de 2015.
112. Office of the Actuary, Centers for Medicare & Medicaid Services, "National Health Expenditures and Selected Economic Indicators, Levels and Annual Percent Change: Calendar Years 2006-2022", Centers for Medicare & Medicaid Services, www.cms.gov, consultado el 12 de abril de 2016.
113. B. Pyenson y K. Fitch, "Smoking May Be Hazardous to Your Bottom Line", *Workforce Management* online, www.workforce.com, diciembre de 2007; y L. Cornwell, The Associated Press, "Companies Tack on Fees on Insurance for Smokers", *Springfield, Missouri News-Leader*, 17 de febrero de 2006, p. 5B.
114. B. Y. Lee, "Obesity Is Everyone's Business", *Forbes* online, www.forbes.com, 1 de septiembre de 2015.
115. "Obesity Weighs Down Production", *Industry Week*, marzo de 2008, pp. 22-23.
116. J. Appleby, "Companies Step Up Wellness Efforts", *USA Today*, 1 de agosto de 2005, pp. 1A+.
117. G. Kranz, "Prognosis Positive: Companies Aim to Get Workers Healthy", *Workforce Management* online, www.workforce.com, 15 de abril de 2008.
118. M. Conlin. "Hide the Doritos! Here Comes HR", *BusinessWeek*, 28 de abril de 2008, pp. 94-96.
119. J. Fox, "Good Riddance to Pensions", *CNN Money*, 12 de enero de 2006.
120. M. Adams, "Broken Pension System in Crying Need of a Fix", *USA Today*, 15 de noviembre de 2005, p. 1B+.
121. J. Appleby, "Traditional Pensions Are Almost Gone. Is Employer-Provided Health Insurance Next?", *USA Today*, 13 de noviembre de 2007, pp. 1A+; S. Kelly, "FedEx, Goodyear Make Big Pension Plan Changes", *Workforce Management* online, www.workforce.com, 1 de marzo de 2007; G. Colvin, "The End of a Dream", *Fortune*, fortune.com, 22 de junio de 2006; E. Porter y M. Williams Nash, "Benefits Go the Way of Pensions", *NY Times* online, 9 de febrero de 2006; y J. Fox, "Good Riddance to Pensions".
122. L. Scism y T. W. Martin, "AIG to Freeze Traditional Pension Plan", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 3 de septiembre de 2015.
123. U.S. Department of Labor, "Employee Benefits in the United States", marzo de 2015 (USDL 15-1432), 24 de julio de 2015.
124. *Ibid*.
125. Basada en R. Pyrillis, "Workers Using Medical Marijuana Hold Their Breath, but Employers Worry They'll Take a Hit", *Workforce Management* online, www.workforce.com, abril de 2011; "Puffing Up Over Pot in Workplace", *Workforce Management*, marzo de 2011, p. 41; D. Cadrain, "The Marijuana Exception", *HR Magazine*, noviembre de 2010, pp. 40-42; D. Cadrain, "Do Medical Marijuana Laws Protect Usage by Employees?" *HR Magazine*, noviembre de 2010, p. 12; A. K. Wiwi y N. P. Crifo, "The Unintended Impact of New Jersey's New Medical Marijuana Law on the Workplace", *Employee Relations Law Journal*, verano de 2010, pp. 33-37; S. Simon, "At Work, A Drug Dilemma", *Wall Street Journal*, 3 de agosto de 2010, p. D1; y J. Greenwald, "Medical Marijuana Laws Create Dilemma for Firms", *Business Insurance*, 15 de febrero de 2010, pp. 1-20.
126. P. Coy y E. Dwoskin, "Shortchanged: Why Women Get Paid Less Than Men", *Bloomberg BusinessWeek* online, www.bloomberg.com/businessweek, 21 de junio de 2012.
127. M. Nisen, "Mayo Clinic CEO: Here's Why We've Been the Leading Brand in Medicine for 100 Years", *Business Insider* online, www.businessinsider.com, 23 de junio de 2013; "100 Best Companies to Work For", *Fortune Magazine* online, www.fortune.com, 14 de diciembre de 2015; T. Hinkin y J. Tracey, "What Makes It So Great? An Analysis of Human Resources Practices Among Fortune's Best Companies to Work For", *Cornell Hospitality Quarterly* online http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/215, 51(2), 158-170, 2010; Great Places to Work Reviews, "Mayo Clinic", www.greatplacetowork.com, 21 de agosto de 2015.
128. "Latest Layoffs at Penney Hit Back Office, District Office Workers", Reuters, www.reuters.com, 7 de marzo de 2013;

K. Bhasin, "JCPenney Is Firing More Store Employees After A 'Secret Broadcast'", *Business Insider* online, businessinsider.com, 7 de marzo de 2013; M. Wilson, "JC Penney's Traffic-Light System Under Fire", www.ragan.com, 7 de marzo de 2013; D. Mattioli, "Board's Patience with CEO Wears Thin at J.C. Penney", *Wall Street Journal*, 6 de marzo de 2013, p. B1; D. Mattioli, "J.C. Penney's Losses Snowball", *Wall Street Journal*, 28 de febrero de 2013, pp. B1+; S. Clifford, "Chief Talks of Mistakes and Big Losses at J. C. Penney", *New York Times* online, www.nytimes.com, 27 de febrero de 2013; D. Mattioli, "For Penney's Heralded Boss, the Shine Is off the Apple", *Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2013, pp. A1+; y K. Bhasin, "Inside JCPenney: Widespread Fear, Anxiety, and Distrust of Ron Johnson and His New Management Team", *Business Insider* online, businessinsider.com, 22 de febrero de 2013.

Capítulo 13

Creación y administración de equipos

Su desarrollo profesional



Fuente: Kev Draws/Shutterstock

Una de las claves para que sea exitoso como gerente y en su desarrollo profesional es saber cómo negociar de manera eficaz para obtener los mejores resultados.

Obtención de los mejores resultados posibles mediante la negociación

Recientemente le preguntaron a una joven abogada: "Entonces, ¿qué fue lo que aprendió durante tres años de estudio en la Facultad de Derecho? Y ella respondió: "¡Que todo es negociable!"

Los abogados no son los únicos que pasan gran parte de su tiempo haciendo negociaciones. Los gerentes negocian con empleados, jefes, colegas, proveedores y en ocasiones con los clientes. Además, en la vida cotidiana todos nosotros nos vemos obligados a negociar con nuestros padres, cónyuges, hijos, amigos, vecinos y vendedores de autos, sólo por nombrar algunos de los más obvios. En la viñeta de apertura del capítulo 12, hablamos específicamente de la habilidad para negociar el propio salario, y aquí empleamos ese concepto a la capacidad de negociar en general.

Sabemos mucho acerca de lo que hace un negociador eficaz. A continuación, se describen algunas sugerencias para mejorar las habilidades para negociar:

1. ***Haga su tarea.*** *Reúna la mayor cantidad de información pertinente posible antes de tratar de negociar. Conózcase a usted mismo. ¿Cómo se siente con la negociación? ¿Se siente cómodo haciéndolo o sólo desea que termine pronto? Reconozca sus propias fortalezas y debilidades como negociador, pero también debe saber con quién está negociando antes de empezar a hacerlo. Trate de evaluar las fortalezas y debilidades de la otra persona. No será capaz de tomar buenas decisiones si no se conoce a usted mismo, a la otra persona y a la situación.*
2. ***Evalúe sus metas.*** *Además de evaluar los aspectos personales y de los otros individuos, tómese el tiempo para medir sus propias metas e intereses, así como los de la otra parte involucrada. Tenga claro qué es lo que desea, pero también trate de anticiparse a los deseos de la otra persona. Y... tal vez deba ir un paso más allá y tratar de anticipar qué es lo que la otra persona cree que usted desea.*

Objetivos de aprendizaje

13.1 ***Definir*** *qué son los grupos y cuáles son las etapas de su desarrollo.*

13.2 ***Describir*** *los principales factores que determinan el desempeño y la satisfacción grupal.*

13.3 ***Definir*** *qué son los equipos de trabajo y cuáles son las mejores prácticas que influyen en su desempeño.*

- **Sepa cómo** obtener los mejores resultados posibles mediante la negociación eficaz.
- **Desarrolle sus habilidades** para asesorar a los miembros de los equipos.

13.4 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos a la administración de equipos.*

3. Inicie con una propuesta positiva. *Por lo general, las concesiones son recíprocas, por lo que es conveniente que empiecen con algún aspecto positivo. A menudo, si uno espera más, obtiene más. Su optimismo podría convertirse en una profecía autocumplida.*[1]

4. Aborde los problemas y no las personalidades. *Concéntrese en los temas de la negociación y no en las características personales de su oponente. No tome de manera personal los problemas o el comportamiento del otro individuo. No permita que la negociación se vea afectada por problemas personales que no tienen nada que ver con el asunto que está tratando.*

5. Ponga atención a los aspectos interpersonales del proceso de negociación. *Negociar es comunicar, y la confianza es parte importante de esa comunicación. Haga un esfuerzo por inspirar confianza diciendo la verdad, teniendo credibilidad y cumpliendo con sus compromisos. Asimismo, escuche con sus oídos y con sus ojos. Ponga atención a los mensajes no verbales importantes, a las expresiones faciales y a las inflexiones de la voz. Escuche —escuche realmente— lo que la otra persona dice, tanto de forma verbal como de manera no verbal.*

6. No ponga mucha atención a las ofertas iniciales. *Las primeras ofertas tienden a ser extremas e idealistas. Considérelas como eso. Negociar es un proceso y no una interacción fugaz.*

7. Haga hincapié en las soluciones donde todos ganen. *Plantee las opciones en términos de los intereses de su oponente, y busque opciones en las que tanto usted como su contraparte se consideren ganadores.*

Es probable que usted tenga mucha experiencia por lo que se refiere al trabajo en equipo, ya que seguramente ha participado en grupos de tareas, equipos deportivos, comités e incluso equipos de trabajo formales si ya tiene un empleo. Los equipos de trabajo constituyen una de las realidades y desafíos inherentes a la administración en el dinámico entorno global de la actualidad. Muchas organizaciones se han reestructurado en torno de equipos en lugar de hacerlo en función de los individuos. ¿Por qué? ¿Cómo funcionan los equipos en términos prácticos? ¿Qué pueden hacer los gerentes para crear equipos eficaces? A lo largo de este capítulo daremos respuesta a estas interrogantes, pero primero es preciso que expliquemos qué son los grupos de trabajo y cómo se define su comportamiento.

Figura 13-1
Ejemplos de grupos de trabajo formales

- *Grupos de mando:* Grupos determinados por el organigrama de la empresa y que están conformados por individuos que le reportan directamente a un gerente en particular.
- *Grupos de tarea:* Grupos compuestos por individuos reunidos para llevar a cabo una tarea laboral específica; su existencia suele ser temporal, ya que una vez que la tarea ha sido completada el grupo se disuelve.
- *Equipos interfuncionales:* Grupos constituidos con base en el conocimiento y las habilidades de individuos o grupos provenientes de diversas áreas de trabajo cuyos miembros han sido capacitados para llevar a cabo las labores de los demás.
- *Equipos autoadministrados:* Grupos independientes en términos generales cuyos integrantes, además de llevar a cabo sus propias tareas, asumen responsabilidades tradicionalmente administrativas como la contratación, la planeación y programación, así como la evaluación del desempeño.

GRUPOS y desarrollo de grupos

OA13.1 Cada miembro del equipo de bomberos de rápida intervención participa con un compañero cuya única responsabilidad consiste en buscar y rescatar a otros bomberos en dificultades. El éxito de la tarea de este grupo es cuestión de vida o muerte.

Aunque la mayoría de los grupos dentro de las organizaciones no se enfrentan a situaciones de vida o muerte, los gerentes desean que sus grupos realicen las tareas de manera exitosa. Pero ¿a qué nos referimos cuando utilizamos el término "grupo" y cómo se desarrollan los grupos?

¿Qué es un grupo?

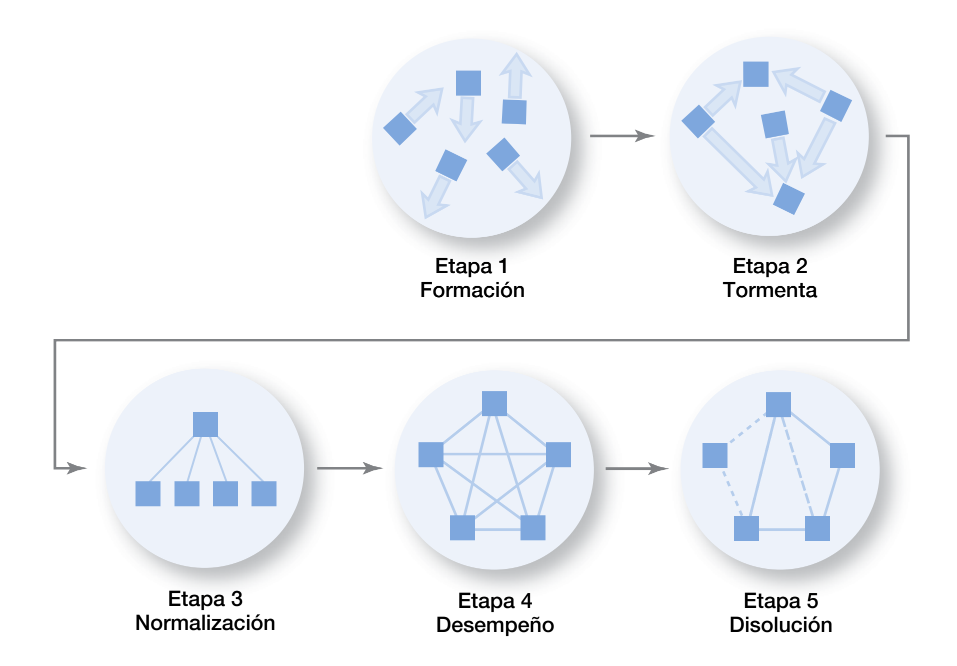
grupo
Dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, que se reúnen para lograr metas específicas

Un **grupo** se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, que se reúnen para lograr metas específicas. Los *grupos formales* son grupos de trabajo definidos por la estructura organizacional, con tareas laborales específicas designadas con la finalidad de cumplir con las metas de la empresa. La figura 13-1 presenta algunos ejemplos. Por su parte, los *grupos informales* son de tipo social. Estos grupos se dan de forma natural en el entorno laboral y tienden a conformarse a partir de amistades e intereses comunes. Por ejemplo, cinco empleados de diferentes departamentos que suelen comer juntos todos los días constituyen un grupo informal.

Etapas del desarrollo de un grupo

Las investigaciones indican que los grupos se desarrollan a través de cinco etapas.[2] Como se observa en la figura 13-2, se trata de las etapas de *formación, tormenta, normalización, desempeño* y *disolución*.

Figura 13-2
Etapas del desarrollo de un grupo



La **etapa de formación** consta de dos fases. La primera ocurre cuando las personas se unen al grupo. En el caso de los grupos formales, los individuos se integran debido a que les ha sido asignado algún trabajo específico. Una vez unidos al grupo, da inicio la segunda fase: la definición del propósito, la estructura y el liderazgo del mismo. Esta fase implica una gran cantidad de incertidumbre, ya que los miembros están "tanteando el terreno" para determinar cuáles son los tipos de comportamiento aceptables. Esta fase concluye cuando los integrantes comienzan a pensar en sí mismos como parte del grupo.

etapa de formación
Primera etapa del desarrollo grupal, cuando los individuos se unen al grupo y definen el propósito, la estructura y el liderazgo del mismo

La **etapa de tormenta** se denomina así porque surgen conflictos con respecto a quién controlará el grupo y cuál será su misión. Durante esta etapa se establece una clara jerarquía de liderazgo y se hacen acuerdos sobre el camino que seguirá el grupo.

etapa de tormenta
Segunda etapa del desarrollo grupal, caracterizada por el conflicto intergrupal

En la **etapa de normalización** se desarrollan relaciones estrechas y el grupo se vuelve cohesivo. Surge un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería. Esta etapa concluye cuando la estructura del grupo se solidifica y sus integrantes han asimilado un conjunto de expectativas (o normas) comunes respecto de su comportamiento.

etapa de normalización
Tercera etapa del desarrollo grupal, caracterizada por la cohesión y las relaciones cercanas

La cuarta fase es la **etapa de desempeño**. La estructura grupal se ha concretado y ha sido aceptada por todos los miembros del grupo. Su energía deja de concentrarse en el conocimiento y la comprensión mutuos, y ahora se enfoca en trabajar para lograr la tarea grupal. Ésta es la última etapa de desarrollo en el caso de los grupos de trabajo permanentes. Sin embargo, en el caso de los grupos temporales (equipos de proyecto, fuerzas de tarea u otros grupos cuya actividad es limitada), la etapa final es la de **disolución**. En ella el grupo se prepara para desintegrarse y por lo tanto se concentra más en actividades de conclusión que en el desempeño de alguna tarea. Sus miembros reaccionan de distintas formas. Algunos se muestran optimistas y satisfechos por los logros del grupo, mientras que otros podrían sentirse tristes por la pérdida de la camaradería y la amistad.

etapa de desempeño
Cuarta etapa del desarrollo grupal, cuando el grupo es totalmente funcional y trabaja en el cumplimiento de una tarea específica

etapa de disolución
Etapa final del desarrollo para los grupos temporales, durante la cual los integrantes del grupo tienen más interés en actividades de conclusión que en el desempeño de la tarea

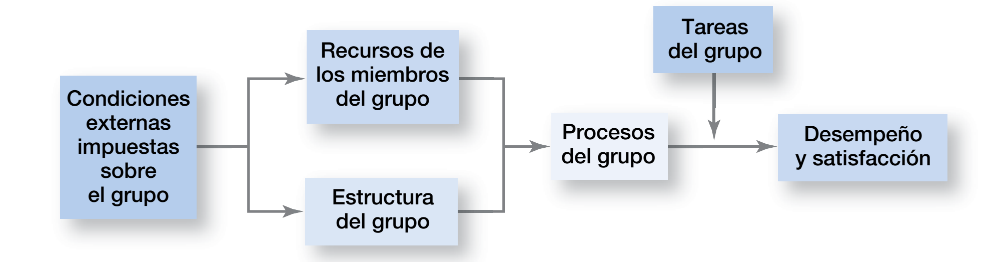
Es probable que muchos de los lectores hayan experimentado estas etapas al trabajar en un proyecto de equipo para alguna de sus clases. Los miembros del grupo son seleccionados o elegidos de manera específica y luego se reúnen por primera vez. Surge un periodo de "sondeo" en el que el grupo evalúa cuál es su propósito y cómo lo llevará a cabo. Por lo general, enseguida ocurre una guerra por el control y por definir quién estará a cargo del grupo. Una vez que ese tema se resuelve y se ha llegado a un consenso respecto de la "jerarquía", el grupo identifica el trabajo específico que hay que llevar a cabo, quién será el responsable de cada parte del mismo y las fechas en las que deben realizarse las distintas actividades relacionadas. Las expectativas generales quedan establecidas. Estas decisiones constituyen el fundamento de lo que se espera derivará en un grupo coordinado cuyos esfuerzos culminarán con un proyecto bien realizado. Cuando el proyecto está terminado y ha sido entregado, el grupo se desintegra. Desde luego, algunos grupos no van más allá de las etapas de formación o tormenta, lo cual deriva en conflictos.



En un grupo de trabajo que se ubica permanentemente en la etapa de desempeño, el chef Andoni Aduriz (derecha) y su personal preparan un platillo en la cocina de su restaurante Mugaritz en Errentería, España. Aduriz y su equipo de 35 chefs tienen un fuerte sentido de identidad grupal y concentran su energía en la creación de experiencias culinarias elaboradas e intrépidas para sus huéspedes.
Fuente: Vincent West/Thomson Reuters (Markets) LLC

¿El grupo se vuelve más efectivo a medida que progresa por cada una de las cuatro primeras etapas? Algunos investigadores sostienen que sí, pero las cosas no son tan sencillas.[3] Esa suposición podría ser cierta en términos generales; pero determinar cuáles son las condiciones de un grupo eficaz constituye un tema bastante complejo. Bajo ciertas condiciones, la presencia de niveles elevados de conflicto propicia altos niveles de desempeño grupal. En algunas situaciones, los grupos que se hallan en la etapa de tormenta tienen un desempeño superior a los que llegan a las etapas de normalización o de desempeño. Además, los grupos no siempre avanzan de forma ordenada de una etapa a la siguiente. En ocasiones, un grupo podría estar simultáneamente en las etapas de tormenta y de desempeño. Incluso existen grupos que regresan a etapas previas; por lo tanto, no debemos suponer que todos los grupos siguen con precisión absoluta el proceso que hemos descrito ni que siempre la etapa de desempeño es la mejor. Considere este modelo como un marco general que suele pasar por alto el hecho de que los grupos son entidades dinámicas y que, por consiguiente, los gerentes necesitan saber en qué etapa se encuentra un grupo para determinar qué tipo de problemas y situaciones tienen mayores probabilidades de surgir.

Figura 13-3
Modelo de desempeño y satisfacción grupal



DESEMPEÑO y satisfacción de los grupos de trabajo

OA13.2 Mucha gente los considera el "grupo" más exitoso de nuestro tiempo. ¿A quiénes? A los Beatles. "Los Beatles fueron grandes músicos y artistas de la escena, pero en muchos sentidos no fueron sino cuatro chicos ordinarios que supieron alcanzar, como grupo, un extraordinario éxito artístico y financiero.[4] Algunos equipos empresariales podrían aprender mucho de su historia".[5]

¿Por qué algunos grupos *son* más exitosos que otros? ¿Por qué algunos logran altos niveles de desempeño y satisfacción, mientras que otros no lo consiguen? Es complejo responder estas preguntas, pero las respuestas deben incluir variables como las habilidades de los miembros del grupo, el tamaño, el nivel de conflicto y las presiones internas a que se ven sujetos sus integrantes para ajustarse a las normas generales. La figura 13-3 presenta los principales factores que determinan el desempeño y la satisfacción grupal.[6] A continuación comentaremos cada uno de ellos.

Condiciones externas impuestas sobre el grupo

Los grupos de trabajo se ven afectados por las condiciones externas que les imponen, como la estrategia de la organización, las relaciones de autoridad, las reglas y los reglamentos formales, la disponibilidad de recursos, los criterios para selección de empleados, la cultura y el sistema de administración del desempeño, y la distribución física general del espacio laboral. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones estadounidenses crean equipos de seguridad para asegurarse de cumplir la Ley de seguridad y salud ocupacional; o bien, una empresa podría tratar de implementar una estrategia de reducción de costos o de mejora de la calidad, lo cual afectará lo que un grupo hace y cómo lo hace. Por ejemplo, en Japón *kaizen* se define como una mejora continua, y la mayoría de las compañías japonesas crean equipos temporales para mejorar los procesos de negocios. Un ejemplo claro es Toyota, empresa pionera en el uso de *kaizen* para crear procesos de manufactura eficientes y vehículos de alta calidad.

Recursos de los miembros del grupo

El potencial de desempeño de un grupo depende en gran medida de los recursos que aporte cada uno de sus integrantes. Entre dichos recursos están el conocimiento, las habilidades, las aptitudes y las características personales, y todos ellos determinan lo que pueden hacer los integrantes del grupo y el nivel de eficacia con que se desempeñarán. Las habilidades interpersonales (en particular las que tienen que ver con el manejo y resolución de conflictos, con la solución cooperativa de problemas y con la comunicación) suelen citarse entre las más importantes para el alto desempeño de los grupos de trabajo.[7]

Los rasgos de personalidad también afectan el desempeño grupal, ya que influyen en gran medida en la manera en que el individuo interactuará con los otros miembros del grupo. Las investigaciones han mostrado que los rasgos considerados positivos en nuestra cultura (como la sociabilidad, la confianza en uno mismo y la independencia) tienden a relacionarse de manera positiva con la productividad y el ánimo grupal. En contraste, las características negativas de la personalidad (como el autoritarismo, el dominio y un comportamiento poco convencional) tienden a relacionarse negativamente con la productividad y el ánimo grupal.[8] Algunas organizaciones reconocen la importancia de tener un equipo con la combinación adecuada de personalidades. Por ejemplo, el sitio web Edmunds.com, dedicado a realizar reseñas de automóviles, utiliza los resultados de las pruebas de personalidad para armar equipo de ejecutivos.[9]

Estructura del grupo

Los grupos de trabajo no son conjuntos desorganizados de personas. Por el contrario, tienen una estructura interna que da forma al comportamiento de sus integrantes e influye en el desempeño

del grupo. La estructura define los roles, las normas, el nivel de conformidad, el sistema de estatus, el tamaño del grupo, la cohesión y su liderazgo. A continuación, analizaremos con más detalle los primeros seis aspectos de la estructura. El liderazgo se estudia en el capítulo 17.

ROLES Hablamos del concepto de roles en el capítulo 1 cuando analizamos las actividades de los gerentes. (¿Recuerda los roles gerenciales de Mintzberg?) Por supuesto, los gerentes no son los únicos participantes en la organización que desempeñan varios roles. Este concepto también es aplicable a todos los empleados y a su vida fuera de la organización. (Piense en los distintos roles que usted interpreta: estudiante, amigo, hermano, empleado, cónyuge, ser querido y otros).

El término **rol** se refiere a los patrones conductuales que se espera de quien ocupa un lugar determinado dentro de una unidad social. En un grupo, se espera que los individuos hagan ciertas cosas debido a la posición (rol) que ocupan en éste. Por lo general, estos roles se orientan a la realización del trabajo o a mantener felices a los miembros del grupo.[10] Por ejemplo, se requiere de equipos bien coordinados para garantizar las operaciones de seguridad en un crucero. El capitán, así como el primer, segundo y tercer oficiales, dirigen las operaciones del barco. El capitán es el equivalente al director general de una compañía, el primer oficial es el responsable de la navegación del barco, con el apoyo del segundo y tercer oficiales. Piense también en los grupos en los que ha participado y los papeles que ha desempeñado en ellos. ¿Continuamente trataba de que el grupo se mantuviera concentrado en la realización del trabajo? De ser así, estaba desempeñando el rol del logro de la tarea. ¿O estaba más preocupado por que los miembros del grupo tuvieran la oportunidad de brindar ideas y por que se sintieran satisfechos con la experiencia? En ese caso, estaba desempeñando el rol de satisfacción de los miembros del grupo. Ambos roles son importantes para lograr que el grupo funcione con eficiencia y eficacia.

rol
Patrones conductuales que se espera observar en alguien que ocupa un puesto dado en una unidad social

El problema surge cuando los individuos juegan múltiples roles y los adaptan al grupo al que pertenecen en ese momento. En tal situación, las distintas expectativas de esos papeles a menudo provocan que los empleados enfrenten *conflictos de roles*.

NORMAS Todos los grupos cuentan con **normas**, es decir, expectativas o estándares aceptados y compartidos por sus miembros. Las normas determinan aspectos como los niveles de producción, el ausentismo, la puntualidad y la cantidad de socialización permitida en el trabajo.

Por ejemplo, en la cultura coreana las normas presionan a los trabajadores a "trabajar hasta tarde", ya que sienten la necesidad de agradar a sus superiores. Un observador describió a esos trabajadores: "Se sientan en su silla y observan al líder de su equipo y piensan, '¿A qué hora se irá de la oficina?'"[11] Luego, se espera que el jefe y sus empleados vayan a tomar unos tragos, y es importante que los trabajadores participen. En Corea, el hecho de beber juntos ayuda a desarrollar la confianza y la camaradería en el centro de trabajo.[12]



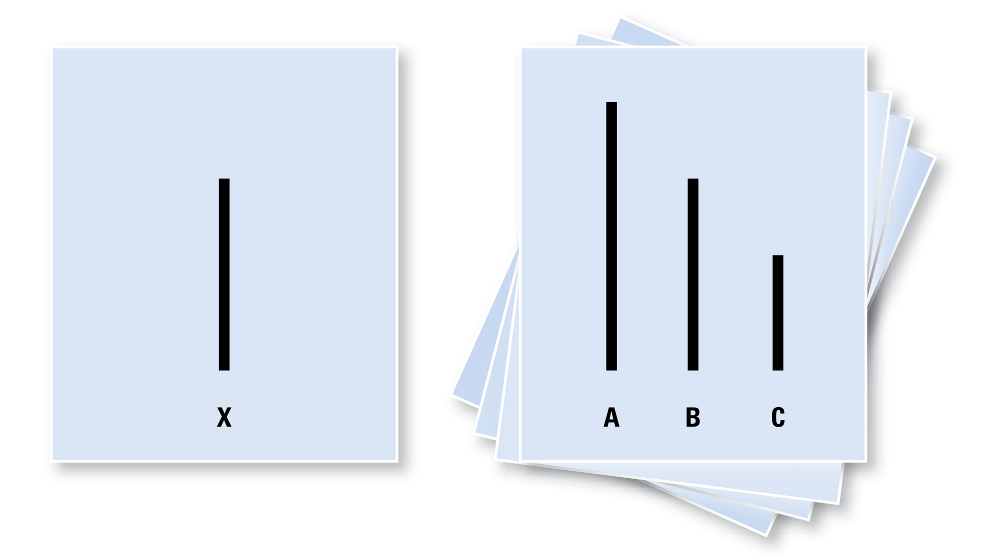
Trajes oscuros, camisas de vestir y corbatas conservadoras para hombres y trajes oscuros y blusas hechas a la medida para las mujeres, son la norma para los abogados que trabajan en este bufete jurídico en nueva Delhi, India. En la industria del derecho, la norma de la vestimenta formal transmite una imagen profesional impecable que ayuda a que los abogados inspiren respeto y confianza durante las comparecencias en los tribunales y en las reuniones con los clientes.
Fuente: Hemant Chawla/The India Today Group/Getty Images

Aunque cada grupo tiene su propio conjunto de normas, los estándares organizacionales comunes se enfocan en el esfuerzo y el desempeño, la vestimenta y la lealtad. Las normas más difundidas son aquellas que se relacionan con en el esfuerzo y el desempeño. Por lo general, los grupos de trabajo proporcionan a sus miembros indicios explícitos con respecto a cuánto se deben esforzar, el nivel de producción esperado, cuándo dar la impresión de estar ocupados, cuándo es aceptable perder el tiempo y otras actitudes por el estilo. Estas normas representan poderosas influencias en el desempeño individual de los empleados. De hecho, son tan poderosas que es imposible predecir el desempeño de alguien basándose únicamente en su capacidad y su motivación personales. Por su parte, las normas de vestimenta suelen dictar qué tipo de ropa es aceptable en el entorno laboral. Si la norma indica el uso de ropa formal, cualquiera que vista prendas casuales podría enfrentar una sutil presión para ajustarse al estándar. Por último, las normas de lealtad influirán en el hecho de que las personas trabajen hasta tarde, trabajen los fines de semana o se muden a lugares en donde no quisieran vivir.

normas
Expectativas o estándares aceptados y compartidos por los miembros de un grupo

Un aspecto negativo de las normas grupales es que ser parte de un grupo puede incrementar las acciones antisociales de sus integrantes. Si las normas del grupo incluyen la tolerancia de conductas inadecuadas, alguien que normalmente no exhibiría ese tipo de comportamiento sería más propenso a hacerlo. Por ejemplo, un estudio descubrió que quienes trabajan en un grupo son más proclives a mentir, engañar y robar que aquellos que trabajan por su cuenta.[13] ¿Por qué? Porque los grupos permiten el anonimato y, por consiguiente, sus integrantes —quienes de otra forma tendrían miedo de ser descubiertos— desarrollan una falsa sensación de seguridad. Por ejemplo,

Figura 13-4
Ejemplos de las tarjetas de Asch



existen numerosos casos de círculos de robo de empleados en los entornos de las ventas al detalle. En una tienda Home Depot en Connecticut, videos de vigilancia revelaron que siete empleados robaron herramientas con un valor aproximado de $300 000 en un periodo de 10 meses.[14] El gerente en turno admitió haber ignorado de manera intencional la actividad ilícita durante todo ese tiempo.

CONFORMIDAD Debido a que las personas quieren ser aceptadas por los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a las presiones para mostrarse de acuerdo con los demás. Los experimentos pioneros realizados por Solomon Asch demostraron el impacto que tiene la conformidad en el juicio y las actitudes individuales.[15] En sus experimentos se pedía a grupos de siete u ocho personas que compararan dos tarjetas que el investigador les mostraba. En una de ellas había tres líneas de diferentes longitudes y en la otra una sola línea, cuyo largo era idéntico al de una de las tres líneas de la primera tarjeta (vea la figura 13-4). Cada uno de los miembros del grupo tenía que decir en voz alta cuál de las tres líneas coincidía, desde su punto de vista, con la de la segunda tarjeta. Asch quería averiguar qué ocurriría si los participantes comenzaban a dar respuestas incorrectas. ¿Acaso las presiones para mostrar conformidad provocarían que las personas dieran respuestas erróneas con tal de coincidir con los demás? El experimento había sido "arreglado" de manera que todos los participantes, salvo uno (el sujeto incauto), sabían que su misión era comenzar a dar respuestas evidentemente incorrectas después de una o dos rondas. A lo largo de muchos experimentos y ensayos, una tercera parte de las veces, el sujeto incauto mostró conformidad con las respuestas de los demás.

¿Las conclusiones de Asch siguen siendo válidas en la actualidad? Las investigaciones sugieren que los niveles de conformidad se han reducido desde que Asch llevó a cabo sus estudios. Sin embargo, los gerentes no deben ignorar el fenómeno de la conformidad, ya que sigue constituyendo una fuerza poderosa en los grupos.[16] A los miembros del grupo les interesa ser percibidos como parte del mismo, así que evitarán a toda costa diferenciarse visiblemente de los demás. A las personas les resulta más placentero concordar con los demás que perturbar a los demás, incluso si hacerlo pudiera mejorar la efectividad del grupo. Por consiguiente, los individuos tienden a mostrar conformidad, aunque esta conducta puede llegar a ser muy extrema, sobre todo cuando el punto de vista de un individuo difiere significativamente de la opinión general. En tal caso, el grupo suele ejercer gran presión sobre la persona con el fin de que ésta alinee sus opiniones a las del resto de sus integrantes, un fenómeno conocido como **pensamiento grupal**. Al parecer, el pensamiento grupal ocurre cuando los miembros tienen una imagen positiva del grupo y quieren protegerla, y cuando los integrantes perciben una amenaza colectiva en contra de dicha imagen.[17] En ocasiones, el pensamiento grupal puede conducir a resultados catastróficos. Por ejemplo, se cree que la denominada mentalidad de "hagamos el lanzamiento" de la NASA apresuró el lanzamiento de la nave espacial Challenger en 1986, a pesar de las preocupaciones de que un empaque de hule podría fallar. Por desgracia, la nave explotó poco después del despegue, y las investigaciones de este desastre revelaron que probablemente se debió a una falla en los sellos de goma.

pensamiento grupal
Cuando un grupo ejerce gran presión sobre un individuo para que ajuste su opinión con la de los otros miembros

SISTEMAS DE ESTATUS Los sistemas de estatus constituyen un factor de gran relevancia para comprender a los grupos. El **estatus** es el grado, la posición o el rango de prestigio que se ocupa dentro de un grupo. Desde los primeros estudios realizados acerca de los grupos, se

estatus
Grado, posición o rango de prestigio dentro de un grupo

han detectado jerarquías de estatus en ellos. El estatus puede ser un motivador importante y con consecuencias conductuales, en particular cuando los individuos detectan una disparidad entre la percepción que tienen de su estatus y el nivel que otros consideran que deben tener.

El estatus podría ser conferido de manera informal a partir de características como la educación, la edad, las habilidades o la experiencia. Cualquier cosa puede tener un valor de estatus si los demás integrantes del equipo le dan esa categoría. Por supuesto, el simple hecho de que el estatus sea informal no significa que carezca de importancia ni que resulte difícil determinar quién lo posee y quién no. Los miembros del grupo no tienen problema para ubicar a las personas en categorías de estatus y, por lo general, están de acuerdo respecto de quiénes tienen un estatus alto o bajo.

El estatus también puede ser conferido formalmente, y es importante que los empleados consideren que el sistema de estatus formal implementado por la organización es congruente, es decir, que el sistema demuestre congruencia entre el rango percibido de un individuo y los símbolos de estatus que le son concedidos por la organización. Por ejemplo, se presentaría una incongruencia de estatus si un supervisor ganara menos que sus subordinados, si una oficina muy bien ubicada estuviera ocupada por un empleado de bajo nivel jerárquico o si se ofrecieran membresías de un club deportivo a los gerentes de división, pero no a los vicepresidentes. Los empleados esperan que las "cosas" que recibe un individuo sean congruentes con su estatus. Si eso no ocurriera, podrían cuestionar la autoridad de sus gerentes y mostrarse poco motivados ante las oportunidades de ascensos laborales.

TAMAÑO DEL GRUPO ¿Cuál es el tamaño apropiado de un grupo? En Amazon, los equipos de trabajo gozan de bastante autonomía para innovar y hacer investigaciones propiciadas por nuevas ideas. Y Jeff Bezos, fundador y director general de la empresa, utiliza una filosofía de "dos pizzas", en la que, según él, los equipos deben ser lo bastante pequeños como para que puedan alimentarse con dos pizzas. Esta filosofía de "dos pizzas" suele limitar el tamaño de los grupos a entre cinco y siete integrantes dependiendo, por supuesto, del apetito que tengan.[18]

El tamaño del grupo afecta el desempeño y la satisfacción, pero el efecto depende de la meta que se supone debe lograr.[19] Por ejemplo, las investigaciones indican que los grupos pequeños realizan las tareas con mayor rapidez que los grupos grandes. Sin embargo, cuando se trata de grupos involucrados en la resolución de problemas, los de mayor tamaño casi siempre obtienen mejores resultados que los pequeños. ¿Qué implican esos hallazgos en términos de cifras específicas? Que los grupos grandes —aquellos con una docena de miembros o más— son adecuados para obtener aportaciones diversas. Por consiguiente, si el objetivo del grupo es conseguir información, un número mayor de integrantes producirá mejores resultados. Por ejemplo, el departamento de defensa estadounidense organizó recientemente un equipo de investigación para determinar por qué las fuerzas militares de ese país bombardearon un blanco amistoso (un hospital de Médicos sin Fronteras en Afganistán), matando a docenas de personas inocentes. Un oficial de la defensa dijo que el equipo de investigación incluyó "más de una docena de expertos en el tema, de varios campos de especialidad".[20] En un periodo de seis meses, el equipo identificó las causas del incidente, que incluyeron el error humano y equipamiento defectuoso. Aunque este ejemplo ilustra la eficacia de los grupos grandes, los grupos pequeños (de entre cinco y siete miembros) son mejores para hacer algo productivo con esa información.

holgazanería social
Tendencia de las personas a esforzarse menos cuando trabajan con otros individuos que cuando lo hacen por sí solas



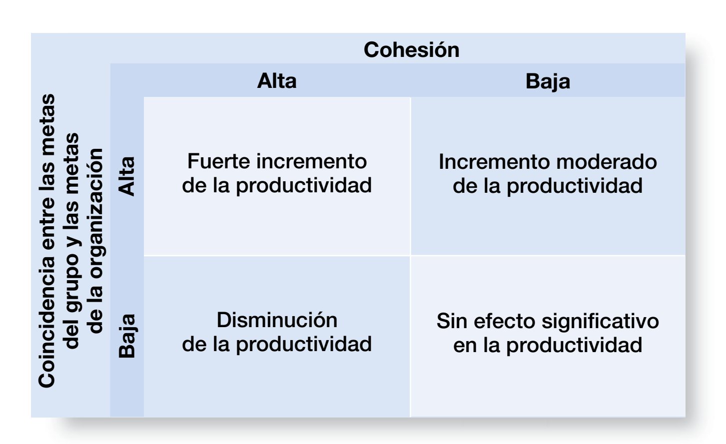
En este equipo quirúrgico que trabaja en la sala de operaciones de un hospital de Nueva York se observa un alto nivel de cohesión grupal mientras realiza una cirugía de espina dorsal. El éxito de los procedimientos quirúrgicos y de operación, así como el control del dolor y la seguridad del paciente, exigen pericia individual aunada a altos niveles de concentración, coordinación, cooperación, acuerdo y respeto entre los miembros del grupo.
Fuente: David Grossman/Alamy

Un importante hallazgo de investigación relacionado con el tamaño del grupo es la **holgazanería social**, es decir, la tendencia de las personas a aportar un menor esfuerzo cuando trabajan en colaboración con otros individuos que cuando lo hacen por sí solas.[21] La holgazanería social podría ocurrir debido a que la gente cree que el trabajo no está repartido equitativamente entre todos los integrantes del grupo. En consecuencia, reducirán sus esfuerzos en un intento por equilibrar la carga laboral. Asimismo, la relación entre las aportaciones de un individuo y la producción grupal pocas veces resulta clara. Por lo tanto, las personas podrían convertirse en "parásitos" a costa de los esfuerzos grupales por considerar que su contribución individual no puede ser medida.

Las implicaciones de la holgazanería social son significativas. Cuando los gerentes utilizan grupos, deben encontrar la manera de identificar los esfuerzos individuales; de lo contrario, tanto la productividad grupal como la satisfacción individual podrían declinar.[22]

COHESIÓN DEL GRUPO La cohesión es importante porque se ha descubierto que está relacionada con la productividad grupal. Los grupos en los que existen muchos desacuerdos internos

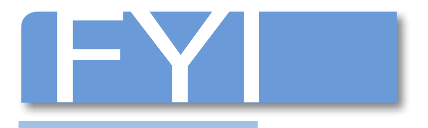
Figura 13-5
Cohesión del grupo y productividad



y falta de cooperación son menos eficaces para completar sus tareas que los grupos cuyos integrantes generalmente están de acuerdo, cooperan y se agradan entre sí. Los estudios en esta área se han enfocado en la **cohesión del grupo**, es decir, en el grado en que los miembros se sienten atraídos hacia el grupo y comparten las metas del mismo.[23]

cohesión del grupo
Grado en que los miembros de un grupo se atraen entre sí y comparten sus metas

En general, los estudios han demostrado que los grupos con una elevada cohesión son más eficaces.[24] Sin embargo, la relación entre la cohesión y la eficacia es compleja. Una variable clave que modera dicha relación es el grado en que la actitud del grupo coincide con sus metas o con las metas de la organización.[25] (Vea la figura 13-5). Mientras más cohesión hay en el grupo, mayor es la probabilidad de que sus miembros persigan sus metas. Si las metas son atractivas (por ejemplo, una elevada producción, trabajo con calidad, cooperación con los individuos que no forman parte del grupo), un grupo cohesivo es más productivo que uno con poca cohesión. Sin embargo, si la cohesión es elevada y las actitudes no son favorables, la productividad disminuye. Si la cohesión es baja pero las metas reciben apoyo, la productividad se incrementa, aunque no tanto como ocurre cuando tanto la cohesión como el respaldo son elevados. Cuando la cohesión es baja y las metas no tienen respaldo, la productividad no se ve afectada de manera significativa.



- Un estudio realizado por investigadores del MIT predijo el 35% del desempeño de un equipo al contar el número de interacciones de calidad cara a cara entre sus miembros.[26]

Procesos grupales

Otro factor que determina el desempeño y la satisfacción del grupo se refiere a los procesos que tienen lugar dentro del mismo, como la comunicación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, etcétera. Estos procesos son importantes cuando se trata de comprender a los grupos de trabajo porque influyen positiva o negativamente en su desempeño y satisfacción. Un ejemplo de un factor de proceso positivo es la sinergia que se genera entre las cuatro personas que integran un equipo de investigación de marketing, la cual les permite generar más ideas en conjunto que individualmente. No obstante, el grupo también podría verse sujeto a factores de proceso negativos como la holgazanería social, altos niveles de conflicto o mala comunicación, mismos que obstaculizarían su eficacia. A continuación, hablaremos de dos importantes procesos grupales: la toma de decisiones y el manejo de conflictos.

TOMA GRUPAL DE DECISIONES Son raras las organizaciones que no cuentan con comités, fuerzas de tarea, paneles de revisión, equipos de estudio o grupos similares involucrados en la toma de decisiones. Los estudios muestran que los gerentes dedican hasta 30 horas por semana a reuniones de grupo.[27] No hay duda de que una gran parte de ese tiempo se invierte en la formulación de problemas, el desarrollo de soluciones y la determinación de cómo implementarlas. De hecho, es posible asignar a los grupos cualquiera de los ocho pasos de que consta el proceso de toma de decisiones. (Remítase al capítulo 2 para revisar los pasos).

¿Qué ventajas ofrece la toma grupal de decisiones con respecto a las decisiones individuales? Una es que los grupos generan información y conocimientos más completos ya que, a diferencia de los individuos, el conjunto de sus integrantes puede aportar una mayor diversidad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión. Además, los grupos generan alternativas distintas, debido a que poseen mayor cantidad y diversidad de información, y aumentan el grado de aceptación de una solución. Los miembros del grupo se mostrarán reacios a combatir o socavar una decisión que ellos mismos contribuyeron a desarrollar. Por último, los grupos incrementan la legitimidad. Las decisiones tomadas por grupos podrían ser percibidas como más legítimas que aquellas tomadas por una sola persona.

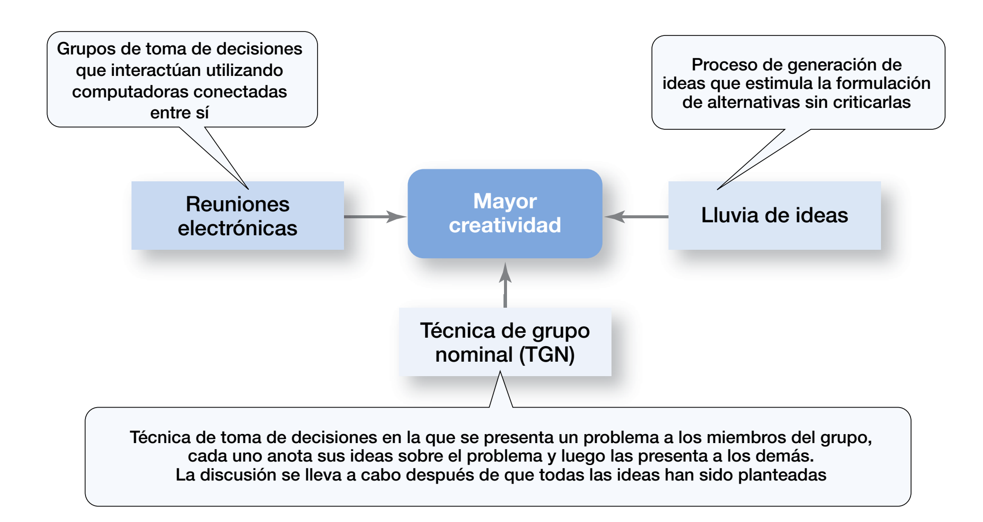


Figura 13-6
Toma creativa de decisiones en grupo

Las decisiones grupales también tienen desventajas. Una de ellas es que casi siempre a los grupos les toma más tiempo que a los individuos llegar a una solución. Otra desventaja radica en que una minoría dominante y que lleve la voz cantante podría ejercer gran influencia en la decisión final. Además, el pensamiento grupal podría menoscabar la reflexión crítica y dañar la calidad de la decisión final.[28] Por último, en un grupo los miembros comparten la responsabilidad, pero la responsabilidad individual es ambigua.

Dilucidar si los grupos son eficaces para tomar decisiones depende del criterio utilizado para realizar la evaluación.[29] Si la precisión, la creatividad y el grado de aceptación son importantes, las decisiones grupales podrían funcionar mejor. No obstante, si la velocidad y la eficiencia son más relevantes, quizá la mejor alternativa sea la toma individual de decisiones. Además, la eficacia de la decisión está influida por el tamaño del grupo. Aunque un grupo más grande permite que haya mayor representatividad, también exige mayor coordinación y tiempo para que los miembros aporten sus ideas. La evidencia indica que los grupos de cinco integrantes, y en menor medida los de siete, son los más eficaces para tomar decisiones.[30] Si el grupo está conformado por un número impar de integrantes, se evita la posibilidad de que haya empates al tratar de llegar a una determinación. Asimismo, los grupos de ese tamaño son lo suficientemente grandes para que sus miembros intercambien roles y se alejen de posturas desfavorables, y lo suficientemente pequeños para que los integrantes más tímidos participen activamente en las discusiones.

¿Qué técnicas pueden utilizar los gerentes para ayudar a que los grupos tomen decisiones más creativas? La figura 13-6 describe tres posibilidades.

MANEJO DE CONFLICTOS Otro importante proceso grupal es el manejo de conflictos. A medida que el grupo desempeña las tareas que le han sido asignadas, es inevitable que surjan desacuerdos. El **conflicto** es la *percepción* de diferencias irreconciliables que da lugar a interferencias u oposición. Si tales diferencias son reales o no, carece de importancia. Si las personas que integran el grupo perciben la existencia de las mismas, habrá conflicto. Las encuestas revelan que los gerentes pasan alrededor de 25 por ciento de su tiempo resolviendo conflictos.[31]

Existen tres perspectivas acerca del conflicto.[32] La **perspectiva tradicional del conflicto** plantea que éste debe evitarse, ya que revela la existencia de un problema dentro del grupo. Según otro punto de vista, conocido como **perspectiva del conflicto según las relaciones humanas**, el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y no siempre es negativo; de hecho, también puede representar un factor que contribuya positivamente al desempeño del grupo. El tercer punto de vista, y el más reciente, es la **perspectiva interaccionista del conflicto**, el cual propone que el conflicto no sólo puede ser un factor positivo dentro del grupo, sino que su presencia en cierto grado es *absolutamente necesaria* para que logre un buen desempeño.

La perspectiva interaccionista no sugiere que todos los conflictos sean positivos. Algunos, los llamados **conflictos funcionales**, son constructivos, respaldan las metas del grupo de trabajo y mejoran su desempeño. Otros, como los **conflictos disfuncionales**, son destructivos y obstaculizan el logro de las metas grupales. La figura 13-7, en la siguiente página, ilustra el desafío que enfrentan los gerentes.

¿Cuándo se puede decir que un conflicto es funcional o disfuncional? Las investigaciones indican es necesario tomar en cuenta el *tipo* de conflicto.[33] Los **conflictos de tarea** se relacionan con el contenido y con las metas del trabajo. Los **conflictos de relación** se enfocan

conflicto
Percepción de diferencias irreconciliables que da lugar a interferencia u oposición

perspectiva tradicional del conflicto
Punto de vista según el cual toda forma de conflicto es negativa y debe ser evitada

perspectiva del conflicto según las relaciones humanas
Punto de vista según el cual el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo

perspectiva interaccionista del conflicto
Punto de vista según el cual es necesario cierto grado de conflicto para que un grupo tenga un desempeño eficaz

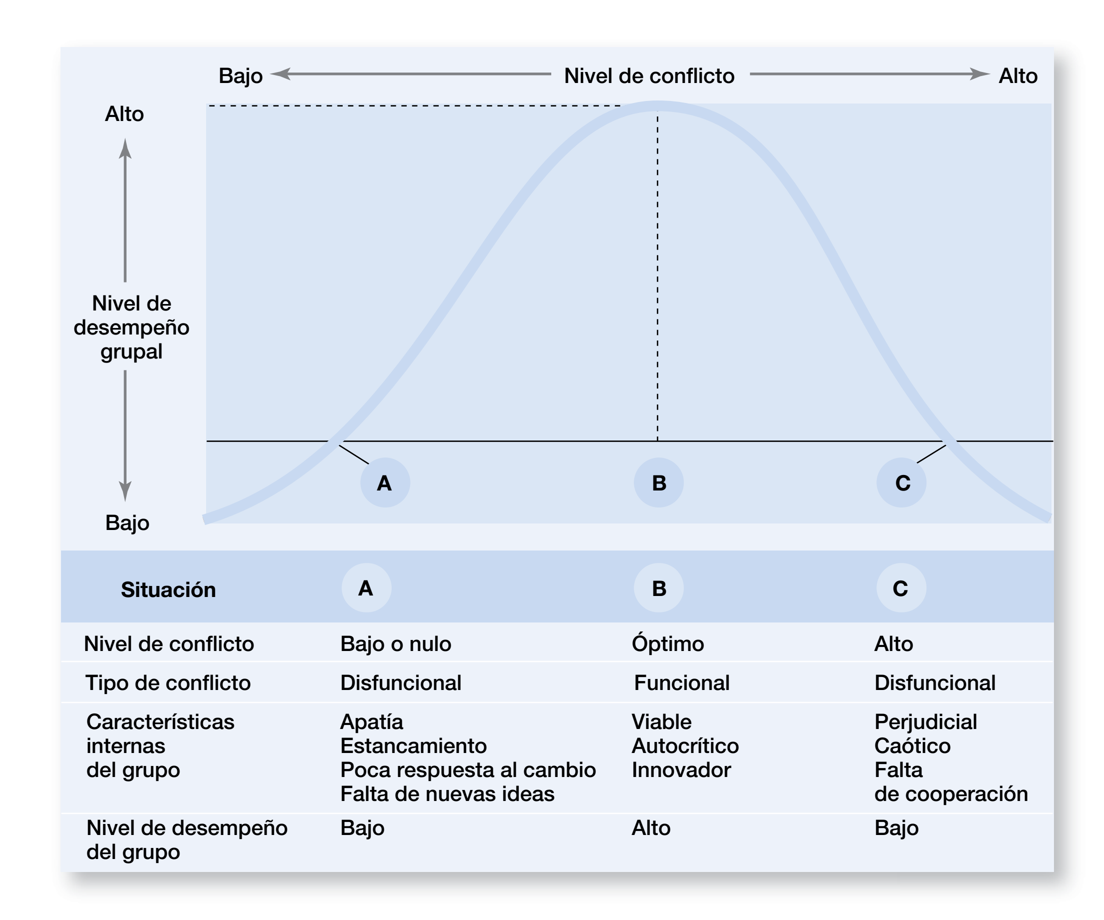
conflictos funcionales
Conflictos que respaldan las metas de un grupo y mejoran su desempeño

conflictos disfuncionales
Conflictos que impiden que un grupo cumpla sus metas

conflicto de tarea
Conflictos con respecto al contenido y las metas del trabajo

conflicto de relación
Conflictos basados en las relaciones interpersonales

Figura 13-7
Conflicto y desempeño grupal



Situación	A	B	C
Nivel de conflicto	Bajo o nulo	Óptimo	Alto
Tipo de conflicto	Disfuncional	Funcional	Disfuncional
Características internas del grupo	Apatía Estancamiento Poca respuesta al cambio Falta de nuevas ideas	Viable Autocrítico Innovador	Perjudicial Caótico Falta de cooperación
Nivel de desempeño del grupo	Bajo	Alto	Bajo

conflicto de proceso
Conflictos sobre la manera en que se realiza el trabajo

en las relaciones interpersonales. Los **conflictos de proceso** se refieren a la forma en que se realiza el trabajo. De acuerdo con las investigaciones, los conflictos *de relación* son casi siempre disfuncionales, ya que las hostilidades interpersonales aumentan los choques entre las personalidades, reducen la comprensión mutua y provocan que las tareas no sean llevadas a cabo. Por otro lado, niveles bajos de conflicto de proceso y niveles bajos a moderados de conflicto de tarea resultan funcionales. Para que un conflicto *de proceso* sea productivo debe ser mínimo, de otra forma las discusiones acaloradas respecto de cómo se deben repartir las tareas, podrían volverse disfuncionales y producir incertidumbre acerca de la asignación de actividades, incrementar el tiempo necesario para ejecutarlas y ocasionar que los miembros del grupo tengan poca claridad en el cumplimiento de propósitos. Sin embargo, un conflicto *de tarea* de nivel bajo a moderado ha mostrado consistentemente tener un efecto positivo en el desempeño grupal porque estimula el análisis de ideas que ayuda a que los grupos sean más innovadores.[34] Como no contamos aún con un instrumento de medición sofisticado para evaluar si los niveles de conflicto son óptimos, demasiado altos o demasiado bajos, el gerente deberá hacer un despliegue de inteligencia para juzgarlo.

¿Alguna vez formó parte de una clase en la que todos los participantes recibieron la misma calificación, aun cuando algunos de ellos no cumplieron con sus responsabilidades? ¿Cómo lo hizo sentir esa situación? ¿Se generó algún conflicto dentro del grupo? ¿Sintió que el proceso y su resultado fueron injustos? Investigaciones recientes han demostrado también que la justicia o equidad organizacional constituye un factor importante en el manejo de los conflictos grupales.[35] El trato que perciben los miembros del grupo (tanto por parte de sus compañeros del grupo, como de las personas ajenas a él) puede afectar sus actitudes y comportamientos laborales. Para fomentar la sensación de justicia es importante que los líderes del grupo construyan un sólido sentido de comunidad basado en un trato justo y equitativo.

en la PRÁCTICA



Fuente: Alfonso Marrese

Alfonso Marrese
Ejecutivo minorista

El contexto:

Fran Waller es gerente de una tienda minorista que forma parte de una gran cadena nacional. Muchos de sus empleados son también estudiantes, pero otros más trabajan tiempo completo. Desde hace algún tiempo ha venido gestándose un conflicto con respecto a los calendarios vacacionales y a los días de asueto, lo cual ha generado un ambiente de gran tensión que afecta el servicio al cliente. Fran debe resolverlo lo antes posible.

¿Qué sugerencias le haría a Fran para manejar este conflicto?

A principios del año, cuando el calendario de vacaciones se haga público, el gerente debería avisar a todos los empleados que las vacaciones se basan en la antigüedad. Esto reducirá las discusiones de los trabajadores. Para manejar el problema en este momento, Fran debería hablar con los empleados que desean tomar sus vacaciones durante las mismas semanas, determinar si alguno de ellos está dispuesto a tomarlas una semana diferente, y tal vez ofrecerles algún pequeño incentivo para que lo hagan. Algunos ejemplos serían darles un fin de semana adicional libre o un día más de vacaciones. Lo mismo debería hacerse con los días festivos: si se trata de seis días, haga que cada empleado trabaje tres. Esto ayudará a incrementar al máximo la cobertura durante los días de más trabajo, ofreciendo así el mejor servicio al cliente posible.

Tareas de grupo

En el Hackensack University Medical Center de Nueva Jersey, las revisiones diarias de los pacientes internos en las distintas unidades de atención son efectuadas en rondas multidisciplinarias en las que participan enfermeros, gerentes de caso, trabajadores sociales y médicos de la institución.

PERSPECTIVA DEL FUTURO Conflicto 2.0

Las organizaciones exitosas tendrán que reconocer que el conflicto funcional —que adopta la forma de un desacuerdo tolerable— no las debilita, sino que, por el contrario, las fortalece. Las organizaciones del futuro utilizarán blogs, sitios de redes sociales y otros vehículos para permitir que sus empleados pongan en entredicho sus prácticas, critiquen sus decisiones y ofrezcan sugerencias de mejora.

La práctica histórica de minimizar el conflicto y buscar "la paz a cualquier precio" no logró generar armonía y lealtad. Lo único que consiguió fue enmascarar las preocupaciones y frustraciones de los empleados. Para seguir siendo competitivas, las organizaciones verán el conflicto bajo una luz positiva, y el resultado será que se adaptarán más rápido, producirán más y mejores ideas, y tendrán empleados que no sentirán temor de exteriorizar sus puntos de vista.

HABLE AL RESPECTO 1: ¿Qué piensa? ¿El conflicto funcional fortalece a una organización? Analice.

HABLE AL RESPECTO 2: ¿Qué situaciones (buenas y malas) tendrían que enfrentar los gerentes si los empleados pudieran utilizar los social media y otras herramientas digitales para cuestionar las prácticas, criticar las decisiones y ofrecer sugerencias para mejorar? ¿Que tendrían que hacer los gerentes para enfrentar esas situaciones?

Estos equipos ejecutan tareas como recetar medicamentos o, incluso, recomendar el alta de un paciente. Por su parte, equipos de empleados de la sucursal de Lockheed Martin en Nueva York fabrican complejos productos a la medida (por ejemplo, sistemas de radar terrestres) utilizando técnicas de mejora continua de la calidad. Organizaciones como McKinsey utilizan equipos para ofrecer servicios de consultoría a sus clientes. El proceso inicia cuando un socio establece relaciones con posibles clientes y les vende los servicios. Luego, un gerente de participación revisa las actividades diarias del equipo, y consultores analistas llevan a cabo el trabajo. Cada uno de esos grupos debe cumplir distintos tipos de tareas.

Tal como indica el modelo de desempeño y satisfacción grupal, el impacto que tienen los procesos en el desempeño del grupo y en el nivel de satisfacción de sus integrantes se ve modificado por la tarea que llevan a cabo. Más específicamente, lo que influye en la eficacia del grupo son la *complejidad* y la *interdependencia* de las tareas.[36]

FYI

- 50% de los gerentes afirma que los miembros de sus equipos colaboran bien con otros equipos.[37]

Las tareas pueden ser simples o complejas. Las primeras son rutinarias y estandarizadas, mientras las segundas tienden a ser novedosas y no rutinarias. Al parecer, mientras más compleja es la tarea, más se beneficia el grupo si sus miembros discuten sobre métodos de trabajo alternativos. Por ejemplo, agencias publicitarias como BBDO, una empresa reconocida que es responsable del manejo de las marcas de las notas Post It y los dulces Snickers, asignan equipos para crear la identidad de marca de productos o servicios de sus clientes. Los miembros del grupo no necesitan realizar ese tipo de discusiones cuando la tarea es simple, ya que pueden apoyarse en los procedimientos operativos estandarizados para llevarla a cabo. De manera similar, un alto grado de interdependencia entre las tareas a realizar implica que los integrantes del grupo tendrán que interactuar más. Por consiguiente, la comunicación eficaz y el control de los conflictos son más importantes para el desempeño grupal cuando las tareas son complejas e interdependientes.

CONVERSIÓN de los grupos en equipos eficaces

OA13.3 Cuando empresas como W. L. Gore, Volvo y Kraft Foods empezaron a usar equipos en sus procesos de producción durante la década de 1970, abrieron el camino a una práctica que nadie más había aprovechado. Hoy en día, ocurre justo lo contrario: las organizaciones que *no* utilizan equipos están fuera de sintonía. Se calcula que aproximadamente 80% de las empresas de *Fortune* 500 organizan en equipos por lo menos a la mitad de sus empleados. Y 83% de los participantes de un estudio efectuado por el Center for Creative Leadership afirmaron que los equipos constituyen un ingrediente clave para el éxito organizacional.[38] Sin duda alguna, el trabajo basado en equipos es una característica fundamental de las organizaciones actuales y es muy probable que lo siga siendo en el futuro. ¿Por qué? Las investigaciones sugieren que casi siempre los equipos superan el desempeño individual cuando las tareas a realizar requieren múltiples habilidades, criterio y experiencia.[39] Las organizaciones están empleando estructuras basadas en equipos porque han descubierto que, en comparación con los departamentos tradicionales u otros grupos permanentes de trabajo, los equipos son más flexibles y sensibles ante los cambios. Los equipos tienen la capacidad de integrarse, depurarse, reenfocarse y disolverse con rapidez. En esta sección analizaremos qué es un equipo de trabajo, cuáles son los distintos tipos de equipos que pueden utilizar las organizaciones y cómo desarrollarlos y administrarlos.

La diferencia entre grupos y equipos

Casi todos estamos familiarizados con los equipos, en particular si alguna vez hemos participado o presenciado un evento deportivo organizado. Los *equipos* de trabajo son distintos de los *grupos* de trabajo y tienen sus propias características (vea la figura 13-8). Los grupos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que contribuyan a la ejecución más eficiente y eficaz de las tareas asignadas por separado a sus integrantes. No es necesario (ni hay oportunidad) de que los grupos de trabajo participen en labores colectivas que exigen un esfuerzo conjunto. Por otro lado, los **equipos de trabajo** son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de una meta común específica, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias. Por ejemplo, en la sede de Philips Professional Luminaires en Sparta, Tennessee, un equipo de trabajo ideó una interesante innovación cuando uno de sus integrantes comentó cuán eficientemente trabajan los restaurantes

equipos de trabajo
Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de una meta específica común, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, así como sus habilidades complementarias

Figura 13-8
Comparación entre grupos y equipos

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
El rol de liderazgo es compartido	Es evidente que hay un líder a cargo
Hay una responsabilidad personal y comunitaria	La responsabilidad sólo es personal
El equipo crea un propósito específico	El objetivo coincide con la meta general de la organización
El trabajo es realizado colectivamente	El trabajo es realizado individualmente
Sus reuniones se caracterizan por debates de libre participación y por la resolución colaborativa de los problemas	Sus reuniones se caracterizan por la eficiencia; no hay colaboración ni debates abiertos
El desempeño se mide directamente mediante la evaluación del producto del trabajo colaborativo	El desempeño se mide indirectamente, de acuerdo con su influencia sobre los demás
Las actividades laborales se deciden y ejecutan en conjunto	Las actividades laborales son decididas por el líder del grupo, quien las delega luego a sus integrantes
Se integran, depuran, reenfocan y disuelven con rapidez	

Fuentes: J. R. Katzenbach y D. K. Smith, "The Wisdom of Teams", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2005, p. 161; A. J. Fazzari y J. B. Mosca, "Partners in Perfection: Human Resources Facilitating Creation and Ongoing Implementation of Self-Managed Manufacturing Teams in a Small Medium Enterprise", *Human Resource Development Quarterly*, otoño de 2009, pp. 353-376.

Subway al preparar sus emparedados, gracias a que alinean todos los ingredientes en un formato muy adaptable y fácil de manejar. El equipo decidió aplicar el mismo principio de flexibilidad a su labor, consistente en producir componentes de iluminación, así que sus integrantes procedieron a idear una forma de llevarlo a la práctica.[40]



El equipo de carreras Performance Tech Motorsports lleva a cabo una parada para realizar servicio completo, donde se observa a James French saliendo del asiento del conductor y a Conor Daily entrando al vehículo, mientras los miembros del equipo revisan el automóvil, arreglan y ajustan partes, cambian los neumáticos y llenan el tanque de gasolina. Con el uso de sus habilidades de sinergia positiva y complementariedad, los miembros del equipo trabajan con rapidez y energía para lograr la meta común de ganar la carrera.
Fuente: Brian Cleary/Getty Images

Tipos de equipos de trabajo

Los equipos pueden llevar a cabo diversas actividades, como diseñar productos, proporcionar servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones.[41] Por ejemplo, en la fábrica que Rockwell Automation tiene en Carolina del Norte, los equipos participan en proyectos de optimización de procesos de trabajo. Por su parte, en Sylvania, el New Ventures Group crea productos de iluminación en frío basados en la tecnología LED. En Acxiom Corporation, una empresa con sede en Arkansas, un equipo de profesionales en recursos humanos planeó e implementó un cambio cultural. Además, todos los fines de semana del verano es posible ver en cualquier carrera NASCAR equipos en acción durante las paradas que hacen los pilotos en los *pits*.[42] Los cuatro tipos de equipos de trabajo más comunes son los de resolución de problemas, los autoadministrados, los interfuncionales y los virtuales.

Cuando los equipos de trabajo comenzaron a difundirse, la mayoría eran **equipos para resolución de problemas**, esto es, conjuntos de empleados procedentes del mismo departamento o área funcional que participan en los esfuerzos para mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos. Los integrantes de este tipo de equipos comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, muy pocas veces estos equipos tienen autoridad para poner en acción sus recomendaciones. Por ejemplo, una universidad grande del medio oeste de Estados Unidos organizó un equipo de profesores para estudiar la manera de aumentar la retención de su profesorado. El equipo llevó a cabo diversas actividades, incluyendo entrevistas con profesores antiguos y actuales. Luego, los miembros prepararon un informe para el decano de la universidad, en el que analizaron sus hallazgos y describieron sus recomendaciones. La decisión de implementar cualquiera de las recomendaciones recayó en el decano y no en el comité.

equipo para resolución de problemas
Equipo del mismo departamento o área funcional, que participa en los esfuerzos para mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos

Aunque los equipos para resolución de problemas fueron útiles, no consiguieron llegar tan lejos como para que los empleados pudieran participar en las decisiones y procesos relacionados con el trabajo. Esta limitación dio lugar a otro tipo de equipo, el **equipo de trabajo autoadministrado**, un grupo formal de empleados que opera sin contar con un gerente y que es responsable de un proceso o segmento de trabajo completo. Los equipos autoadministrados son responsables de la ejecución del trabajo *y* de administrarse a sí mismos, lo cual suele involucrar la planeación y programación de las actividades laborales, la asignación de tareas entre sus integrantes,

equipo de trabajo autoadministrado
Tipo de equipo de trabajo que opera sin un gerente y que es responsable de un proceso o de un segmento de trabajo completo

el control colectivo del ritmo con que se realiza el trabajo, la toma de decisiones operativas y la implementación de acciones para solucionar problemas. Por ejemplo, los equipos de Corning carecen de supervisores de turno y trabajan en estrecho contacto con otras divisiones de manufactura para resolver los problemas que surgen en la línea de producción, además de coordinar las fechas límite y las entregas. Los equipos tienen la autoridad de tomar e implementar decisiones, finalizar proyectos y solucionar problemas.[43]

Otras organizaciones, como Xerox, Boeing, PepsiCo y Hewlett-Packard, también utilizan equipos autoadministrados. Se calcula que hoy en día 30 por ciento de los empleadores estadounidenses usan esta forma de equipo; entre las grandes empresas esta cifra podría ser más cercana a 50 por ciento.[44] La mayoría de las organizaciones que usan equipos autoadministrados los consideran eficaces.[45]

equipo interfuncional
Equipo de trabajo conformado por individuos con diversas especialidades funcionales

equipo virtual
Tipo de equipo de trabajo que utiliza la tecnología para poner en contacto a sus integrantes, quienes se hallan físicamente dispersos, con el propósito de lograr una meta común

El tercer tipo de equipo es el **equipo interfuncional**, del cual se habló en los capítulos 10 y 11, definiéndolo como un equipo de trabajo conformado por individuos con diversas especialidades funcionales. Muchas organizaciones utilizan equipos interfuncionales. Por ejemplo, General Motors emplea equipos interfuncionales de escultores, analistas de sistemas, ingenieros y diseñadores creativos para crear automóviles innovadores. El concepto de equipo interfuncional también ha sido aplicado en la industria de la atención médica. Por ejemplo, en el Suburban Hospital de Bethesda, Maryland, la unidad de cuidados intensivos (UCI) cuenta con equipos en los que participan un médico especializado en medicina de cuidados intensivos, un farmacéutico, un trabajador social, un nutriólogo, el jefe de enfermería de la UCI, un terapeuta respiratorio y un capellán, todos los cuales se reúnen diariamente con la enfermera de cabecera de cada paciente para discutir y analizar cuál es el mejor tratamiento a seguir. El hospital considera que el hecho de que se cometan menos errores, que los pacientes pasen menos tiempo en la UCI y que haya mejor comunicación entre los familiares y el personal médico, es resultado de este modelo de atención en equipo.[46]

El último tipo de equipo es el **equipo virtual**, el cual utiliza la tecnología para poner en contacto a sus integrantes, quienes se hallan físicamente dispersos, con el propósito de que cumplan una meta común. Por ejemplo, en Boeing-Rocketdyne, un equipo virtual jugó un papel fundamental en el desarrollo de un producto radicalmente novedoso.[48] Otra empresa, Automattic, tiene 450 empleados distribuidos en 45 países, y su trabajo consiste en manejar más de 25 por ciento de los sitios web de Internet. Se trata de una compañía verdaderamente virtual, ya que no cuenta con una oficina física.



Una encuesta realizada con trabajadores de la información de 17 países reveló que:

- 94% utiliza el correo electrónico.
- 33% participa en videoconferencias (por ejemplo, por medio de Skype).
- 25% utilizan videoconferencia desde una sala especial.[47]

¿Qué hace Automattic para realizar su trabajo? En un equipo virtual, los miembros colaboran en línea con herramientas como redes de banda ancha, videoconferencias, fax, correo electrónico o sitios web, donde el equipo puede realizar conferencias en línea.[49] Los equipos virtuales pueden llevar a cabo las mismas actividades que otros tipos de grupos de trabajo, como compartir información, tomar decisiones y ejecutar tareas; sin embargo, carecen del natural "estira y afloja" que caracteriza las discusiones cara a cara. Es por eso que los equipos virtuales tienden a estar más orientados hacia las tareas, sobre todo si sus integrantes no se conocen en persona.

Creación de equipos de trabajo eficaces

Tal como ilustra la anécdota de introducción al capítulo, los equipos no siempre son eficaces ni consiguen altos niveles de desempeño en todos los casos. A pesar de ello, las investigaciones proporcionan información sobre las características que suelen estar relacionadas con los equipos eficaces.[50] En la figura 13-9 se listan algunas de ellas. Tal vez observe la falta de un elemento que es importante; nos referimos a rasgos como la armonía y la amistad.[51] De hecho, la amistad no es un ingrediente esencial; incluso un equipo sin mucha empatía puede tener buenos resultados si las demás características están presentes. Cuando un equipo es productivo, ha tenido logros como grupo y sus esfuerzos son reconocidos, sus integrantes pueden sentirse satisfechos respecto de su eficacia.

METAS CLARAS Los equipos de alto desempeño tienen una comprensión muy clara de la meta que deben cumplir. Sus miembros están comprometidos con las metas del equipo, están al tanto de qué se supone que deben lograr y saben cómo trabajar en conjunto para lograr esas metas.

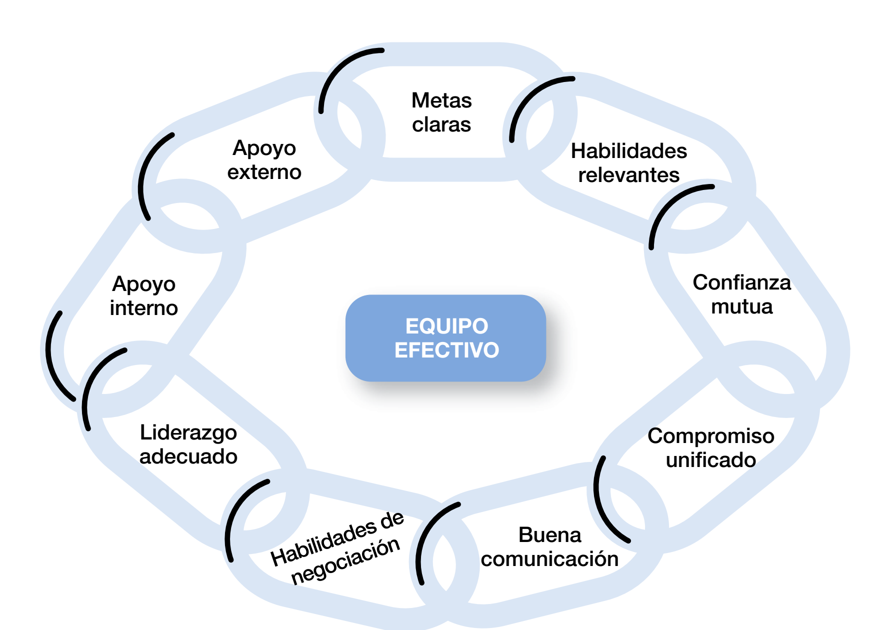


Figura 13-9
Características de los equipos efectivos

HABILIDADES RELEVANTES Los equipos eficaces están conformados por individuos competentes que cuentan con las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados y, al mismo tiempo, trabajar adecuadamente como grupo. Este último punto es importante, toda vez que el hecho de contar con las habilidades técnicas e interpersonales requeridas no garantiza un desempeño apropiado como integrante de un equipo.

CONFIANZA MUTUA Los equipos eficaces se caracterizan por la existencia de una gran confianza mutua entre sus miembros. En otras palabras, sus integrantes creen en las habilidades, el carácter y la integridad de los demás. Sin embargo, como probablemente se habrá dado cuenta a partir de sus propias relaciones personales, la confianza es frágil. Para mantenerla se requiere que los gerentes sean muy cautos y observadores.[52]



- 72% de los empleados encuestados dice que confía mucho o moderadamente en sus compañeros de trabajo.[53]

COMPROMISO UNIFICADO La unidad de compromiso se caracteriza por la dedicación a las metas del equipo y por la disposición a destinar cantidades extraordinarias de energía a su cumplimiento. Los miembros de un equipo eficaz exhiben una intensa lealtad y dedicación al grupo, y están dispuestos a hacer cualquier cosa que sea necesaria para que éste tenga éxito.

BUENA COMUNICACIÓN No es de sorprender que los equipos eficaces se caractericen también por la buena comunicación.[54] Los miembros se comunican entre sí, tanto verbal como no verbalmente, de formas que permiten su comprensión clara y sencilla. Asimismo, la retroalimentación contribuye a guiar a los integrantes del equipo y corrige los malentendidos. Como una pareja que ha estado unida durante muchos años, los miembros de los equipos de alto rendimiento son capaces de compartir ideas y pensamientos rápida y eficazmente.

HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN Los equipos eficaces ajustan continuamente la división de las responsabilidades. Esta flexibilidad exige que sus integrantes posean habilidades de negociación. Dado que tanto los problemas como las relaciones cambian con regularidad dentro de los equipos, sus miembros deben ser capaces de confrontar y conciliar las diferencias.

LIDERAZGO ADECUADO Es importante contar con líderes eficaces. Los buenos líderes pueden motivar al equipo para que los sigan aun en las situaciones más difíciles. ¿De qué manera? Estableciendo metas claras, demostrando que el cambio es posible si se deja de lado la inercia, aumentando la confianza personal de los miembros del equipo y ayudándoles a de-

sarrollar todo su potencial. Los líderes de equipos eficaces actúan cada vez más como asesores y facilitadores; contribuyen a guiar y respaldar al equipo, pero sin controlarlo. Los estudios indican que cuando las manifestaciones emocionales (*tanto* positivas *como* negativas) del líder del equipo se presentan en los momentos apropiados, el funcionamiento y el desempeño del grupo pueden mejorar.[55]

APOYO INTERNO Y EXTERNO La última condición necesaria para que el equipo sea eficaz consiste en contar con un clima de apoyo. En el ámbito interno, el equipo debe contar con una sólida infraestructura, lo cual implica tener una capacitación adecuada, un sistema de medición claro y razonable que los miembros del equipo puedan utilizar para evaluar su desempeño general, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del grupo, así como un sistema de recursos humanos solidario. La infraestructura correcta respaldará a los integrantes del equipo y reforzará conductas que propicien altos niveles de desempeño. A nivel externo, los gerentes deben proporcionar al equipo los recursos necesarios para desempeñar su trabajo.

en la PRÁCTICA

El contexto:

¡Qué desorden! Cuando Walter Smith accedió a dirigir un equipo de representantes de servicio al cliente en una compañía de servicios financieros, no sabía lo ineficiente que era el equipo al trabajar en conjunto. Se ha enterado de que existen muchos desacuerdos sobre las responsabilidades laborales y que dos miembros del equipo no se dirigen la palabra en lo absoluto. Como resultado, el equipo no tiene un buen desempeño. Ahora Walter debe tomar medidas para lograr que el equipo trabaje nuevamente en armonía.

¿Qué podría hacer Walter para mejorar la eficacia de su equipo?

Como líder, empiece estableciendo el ambiente del equipo. Reúna a todos y explique su visión y sus expectativas para el trabajo conjunto. Sea empático y explique que usted quiere entender mejor los desafíos actuales y trabajar en conjunto para resolverlos. Después de plantear su visión, trabaje con cada empleado para elaborar una lista clara de roles y responsabilidades individuales, conozca su carga laboral actual, así como sus metas y sus fortalezas. Los aspectos que son aparentemente irrelevantes podrían conducir a grandes cambios, como la celebración de los triunfos y la manifestación pública de su aprecio. También asegúrese de resolver con rapidez el problema que existe entre los dos empleados resentidos, antes de que puedan sabotear sus esfuerzos. Dependiendo de la gravedad del conflicto, tal vez necesite involucrar a sus socios de RH en la discusión.

Christina Moser
Gerente de cuenta estratégica

Fuente: Christina Moser

CONFIDENCIALIDAD **EN EL LUGAR DE TRABAJO** Manejo de los colegas difíciles

Todos hemos estado alrededor de individuos con los que, por decirlo de algún modo, es difícil llevarse bien. Tal vez se trate de personas que se quejan constantemente, de entrometidos que creen que saben todo sobre el puesto de trabajo de los demás y no dudan en decírselos, o de individuos que exhiben cualquier cantidad de otras características interpersonales desagradables. Si no sabe cómo lidiar con ellos, pueden hacer que su trabajo sea extremadamente difícil y que su vida laboral se convierta en una jornada muy estresante. El hecho de estar rodeados de personas difíciles tiende a sacar lo peor de nosotros. ¿Qué puede hacer? ¿De qué manera podría aprender a lidiar con estos individuos difíciles?

Le sugerimos que empiece reconociendo que lo que le molesta es el comportamiento de su colega y no la persona misma. No haga de esto un asunto personal. Comprender la conducta le ayudará a identificar la fuente del problema y la forma de resolverlo.

Después, pregúntese lo siguiente: ¿en qué grado podría yo estar contribuyendo al problema? Aquí la clave consiste en sólo eliminar algunos factores controlables que usted podría estar llevando a la situación. Por ejemplo, ¿suele usted ser temperamental? De ser así, ¿es ese un factor contribuyente? Si está en un proyecto de equipo con esa persona, ¿está usted actuando de forma muy insistente o demandante? Como usted es capaz de controlar su conducta, la dificultad podría eliminarse rápidamente si realiza unos cuantos cambios.

Ahora, considere la fuente que provoca el comportamiento de su colega. En específico, ¿qué es lo que le molesta a usted? Póngase en los zapatos de esa persona y trate de ver las cosas desde su punto de vista.

Es importante evaluar el origen del comportamiento de su colega. Es muy diferente si usted sólo se está enfrentando a un choque de estilos o si se está enfrentando a un trabajador tóxico. Este último tiene algo dentro (como enojo o desconfianza) que infecta a todos los que le rodean. Los conflictos con las personas tóxicas son más difíciles de resolver.

Un choque de estilos podría implicar dar diferente importancia a la rapidez, a las fechas límite o a las formas de comunicación. O bien, podría implicar la manera en que ustedes dos manejan los cambios, las situaciones estresantes, los errores, la charla excesiva o las interrupciones. En este caso, lo fundamental es que reconozca que no están enfrentándose a definiciones objetivas de qué es correcto y qué es incorrecto; sino que más bien la dificultad se debe a las diferentes formas que tienen ambos de hacer o ver las cosas.

¿Cómo debe manejar las diferencias de estilo? A continuación, se describen algunos tipos de personas difíciles con las que probablemente se enfrentarán en el trabajo, así como algunas estrategias para lidiar con ellas.

Los tipos agresivos. Con este tipo de personas usted necesita defenderse y dar tiempo para que su enojo disminuya; no se preocupe por ser amable, responda si necesita hacerlo; llame su atención de manera cuidadosa, exprese su propio punto de vista, evite una pelea frontal y prepárese para ser amistoso.

Los tipos quejumbrosos. Con estas personas, necesita escuchar con gran atención; reconozca sus preocupaciones, esté preparado para interrumpir su letanía de quejas; no se muestre de acuerdo, pero reconozca lo que están diciendo; plantee los hechos sin comentarios o excusas, y trate de enfocarlos en resolver el problema.

Los tipos callados o que no responden. Con estos individuos usted necesita plantear preguntas abiertas; utilice una mirada silenciosa y amistosa; no complete por ellos las pausas silenciosas en las conversaciones; haga comentarios sobre lo que está ocurriendo y ayude a romper la tensión logrando que se sientan más tranquilos.

Los expertos sabelotodo. Lo fundamental para lidiar con esto tipo consiste en estar a la cabeza de las cosas; escuche y reconozca sus comentarios, cuestiónelos con firmeza, pero sin confrontarlos; evite actuar también como experto y trabaje con ellos para canalizar su energía en una dirección positiva.

El colega tóxico representa un mayor desafío, ya que se trata de una persona destructiva y abusiva. Aunque a menudo tienen varias cualidades (como liderazgo, encanto y habilidades para el manejo de la impresión), también cuentan con un lado oscuro, el cual sobresale en uno o más de tres rasgos: psicopatía, maquiavelismo y narcisismo. La psicopatía es un trastorno de la personalidad que se caracteriza por la falta de remordimientos y empatía. Los psicópatas son fríos y desconectados emocionalmente. Además, a diferencia de los individuos que se describen en los encabezados de los diarios, la mayoría tienen una vida relativamente normal (incluyendo un trabajo remunerado). Las personas del tipo maquiavélico son maestros de la manipulación; son tramposos y embaucadores. No se sorprenda de que a menudo se trate de su jefe o de un gerente de nivel superior. Esto se debe a que estas personas son muy hábiles para mostrarse encantadoras e impresionar a los demás. El tercer componente de la toxicidad es el narcisismo. Los narcisistas son individuos muy centrados en sí mismos, egocéntricos que piensan que el mundo gira alrededor de ellos. Los estudios han revelado que los tipos maquiavélico y narcisista utilizan tácticas "suaves", como los elogios y el razonamiento, para salirse con la suya; los individuos psicopáticos utilizan tácticas "duras", como la asertividad y la manipulación directa.

¿De qué manera debe lidiar con un colega tóxico? Los expertos sugieren que el mejor consejo es apartarse físicamente de él. Manténgase a una distancia segura para evitar ser afectado por la toxicidad. ¡El comportamiento tóxico es contagioso! Si le es imposible evitarlo físicamente, trate de distanciarse mental y emocionalmente, lo cual se puede lograr estableciendo límites. Dígale a su colega tóxico lo que usted está y no está dispuesto a aceptar. Tal vez requiera de mucha repetición, pero mantenga sus límites. Además, deje muy claras las consecuencias en caso de que cruce esos límites. Prepárese para comunicar a sus superiores las quejas sobre el comportamiento inadecuado. Si las cosas llegan hasta este punto, asegúrese de que su queja sea breve y profesional. Lo mejor es dejar claro cuáles son las reglas laborales que se están violando y la manera en que esta situación lo afecta a usted y a otros colegas, con respecto a su desempeño laboral.

Basado en A. A. Cavaiola y N. J. Lavender, *Toxic Coworkers: How to Deal with Dysfunctional People on the Job* (Oakland. CA: New Harbinger Publications, 2000); M. Solomon, *Working with Difficult People* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); P. K. Jonason, S. Slomski y J. Partyka, "The Dark Triad at Work: How *Toxic* Employees Get Their Way", *Personality and Individual Differences*, febrero de 2012, pp. 449-453; A. Goforth, "12 of the Most Toxic Employees", *Benefits Selling*, 8 de junio de 2015.

DESAFÍOS contemporáneos en la administración de equipos

OA13.3 Pocas tendencias han ejercido tanta influencia en la forma en que se llevan a cabo las labores en las organizaciones como el uso de equipos de trabajo. El cambio del trabajo individual al trabajo en equipo exige que los empleados cooperen entre sí, compartan información, confronten las diferencias y dejen de lado sus intereses personales a favor de lo que es mejor para el equipo. Para crear equipos eficaces, es preciso que los gerentes comprendan cuáles son los factores que influyen en el desempeño y la satisfacción. Sin embargo, actualmente los gerentes enfrentan también ciertos desafíos por lo que se refiere a la administración de equipos, sobre todo cuando se trata de administrar equipos globales, de desarrollar las habilidades para trabajar en equipo y de comprender las redes sociales organizacionales.

Administración de equipos globales

Dos características de las organizaciones actuales saltan a la vista: son globales y están organizando cada vez más el trabajo en torno de equipos. Estos dos aspectos implican que todos los gerentes tienen altas probabilidades de llegar a administrar un equipo global. Pero ¿qué sabemos al respecto? Entre otras cosas, que el uso de equipos globales tiene ventajas y desventajas (vea la figura 13-10). Empleando nuestro modelo de grupo como marco de referencia, seremos capaces de visualizar algunos de los desafíos implícitos en la administración de equipos globales.

RECURSOS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO EN LOS EQUIPOS GLOBALES Comprender la relación que existe entre el desempeño del grupo y los recursos de que disponen sus integrantes resulta todavía más complejo en las organizaciones globales, debido a las características culturales únicas representadas por los distintos miembros que conforman un equipo global. Además de reconocer las habilidades, aptitudes, conocimientos y personalidades de los integrantes del equipo a su cargo, los gerentes deben estar familiarizados y comprender con claridad sus características culturales individuales y colectivas.[56] Por ejemplo, ¿el equipo global proviene de una cultura con una elevada tendencia a evitar la incertidumbre? De ser así, los integrantes no se sentirán cómodos al lidiar con tareas impredecibles y ambiguas. Asimismo, al trabajar con equipos globales, los gerentes necesitan estar conscientes de la posibilidad de caer en estereotipos, lo cual podría acarrearles problemas.

ESTRUCTURA GRUPAL Algunas de las áreas estructurales en las que se han detectado diferencias cuando se trata de administrar equipos globales están la conformidad, el estatus, la holgazanería social y la cohesión.

¿Los hallazgos sobre la conformidad pueden generalizarse a todas las culturas? Las investigaciones sugieren que los hallazgos de Asch no son culturalmente universales.[57] Por ejemplo, como cabría esperar, la conformidad con las normas sociales tiende a ser más elevada en las culturas colectivistas que en las individualistas. No obstante, a pesar de esta tendencia, el problema del pensamiento grupal es menos frecuente en los equipos globales, ya que sus miembros tienen una menor proclividad a sentir presión para ajustarse a las ideas, conclusiones y decisiones del grupo.[58]

Asimismo, la importancia del estatus varía según la cultura. Para los franceses, por ejemplo, el estatus es sumamente importante. Además, cada país tiene sus propios criterios para conferir estatus. Por ejemplo, en Latinoamérica y Asia, el estatus tiende a ser resultado de la posición familiar y de los roles formales que se desempeñan en las organizaciones. En contraste, mientras que el estatus es importante en naciones como Estados Unidos y Australia, los signos correspondientes suelen ser discretos; además, éste tiende a estar basado en logros personales más que en títulos o antecedentes familiares. Al interactuar con personas de una cultura distinta de la propia, los gerentes deben comprender quién detenta estatus y cuáles son los signos que lo evidencian. Un gerente

Figura 13-10
Equipos globales

Desventajas	Ventajas
• Desagrado entre los miembros del equipo • Desconfianza de los miembros del equipo • Estereotipos • Problemas de comunicación • Estrés y tensión	• Mayor diversidad de ideas • Pensamiento grupal limitado • Mayor atención y comprensión de las ideas, perspectivas y puntos de vista de los demás

Fuente: Basada en N. Adler, *International Dimensions in Organizational Behavior*, 4a ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 2002), pp. 141-147.

estadounidense que no entiende que el tamaño de la oficina no constituye una medida de la posición que ocupa un ejecutivo japonés o que no capta cuán significativa es la genealogía familiar y la clase social para los británicos, podría ofender a los demás sin proponérselo y ver mermada su eficacia interpersonal.

La holgazanería social tiene un sesgo occidental y es consistente con las culturas individualistas, como la estadounidense y la canadiense, dominadas por el interés personal. En contraste, no es muy usual en las sociedades colectivistas, en las cuales los individuos están motivados por los objetivos del grupo. Por ejemplo, en los estudios que comparan empleados de Estados Unidos con trabajadores de la República Popular China e Israel (ambas sociedades colectivistas), los chinos e israelíes no mostraron propensión a la holgazanería social. De hecho, tienen un mejor desempeño cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen de manera individual.[60]

La cohesión es otro elemento estructural del grupo que podría imponer desafíos especiales a los gerentes. En un grupo cohesivo los miembros están unificados y "actúan como uno solo". Estos grupos exhiben mucha camaradería y un alto nivel de identidad grupal. Sin embargo, en los equipos globales la cohesión suele ser más difícil de conseguir, debido a los niveles más elevados de "desconfianza, problemas de comunicación y estrés".[61]

PROCESOS GRUPALES Los procesos utilizados por los equipos globales para realizar su trabajo pueden ser particularmente desafiantes para los gerentes. Por un lado, a menudo surgen problemas de comunicación debido a que quizá no todos los miembros del equipo hablan con fluidez el idioma dominante en el equipo. Esto podría derivar en falta de precisión, malentendidos e ineficacia.[62] No obstante, las investigaciones indican también que un equipo global multicultural está mejor capacitado para capitalizar la diversidad de ideas que se obtiene al utilizar un amplio rango de información.[63]

El manejo de conflictos no es sencillo en los equipos globales, y menos en aquellos que se basan en el trabajo virtual. El conflicto puede interferir en la manera en que el equipo utiliza la información. Sin embargo, las investigaciones han mostrado que emplear un estilo colaborativo para manejar los conflictos puede ser más eficaz en las culturas colectivistas.[64]

PAPEL DEL GERENTE A pesar de los retos asociados con el manejo de equipos globales, los gerentes pueden proporcionar al grupo un entorno en el que se mejore la eficiencia y la eficacia.[65] En primer lugar, dado que las habilidades de comunicación son vitales, los gerentes deben enfocarse en desarrollarlas. Además, como mencionamos antes, es preciso que los gerentes tengan en cuenta las diferencias culturales al decidir qué tipo de equipo global utilizarán. Por ejemplo, la evidencia sugiere que los equipos autoadministrados no son bien recibidos en México debido, en gran medida, a que la cultura nacional tiene poca tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre, y a que los empleados sienten mucho respeto por la autoridad jerárquica.[66] Por último, es fundamental que los gerentes sean sensibles a las diferencias únicas de cada uno de los miembros del equipo global, pero también es importante que exista sensibilidad entre los miembros del equipo.

El líder hace la DIFERENCIA


Fuente: WENN Ltd/Alamy

Como directora general de YWCA USA, Inc., la ***doctora Dara Richardson-Heron*** *debe motivar a su equipo para enfrentar algunos de los más grandes desafíos de la sociedad.[59] La organización está enfocada en el empoderamiento y el progreso económico de las mujeres y las niñas, así como también en la eliminación del racismo y la promoción de los derechos civiles. Para fungir como líder de las 225 asociaciones estadounidenses que trabajan hacia esas metas generales y para resolver problemas locales, se requiere de un talento especial que motive a un equipo de liderazgo diverso.*

En 2012, Richardson-Heron se convirtió en directora general de YWCA, una de las organizaciones de beneficencia más grandes del mundo. Cuando la contrataron, sabía que necesitaba colocar al personal correcto en su equipo de liderazgo, lo cual representa un desafío cuando uno se convierte en la cabeza de una nueva organización como elemento externo. Richardson-Heron considera que las personas tienen mayores probabilidades de ser exitosas si hacen lo que les gusta, por lo que seleccionó y promovió cuidadosamente a los empleados que consideró que serían los más adecuados para reportarse con ella, y colocó a otros donde pensó que podrían sobresalir. La ejecutiva también señala que es esencial seguir siendo una persona humilde; cree que como líder debe crear una cultura donde el equipo se sienta cómodo comunicando las malas noticias, o de otra forma los problemas pequeños se pueden convertir rápidamente en grandes obstáculos. Richardson-Heron desarrolló sus habilidades de liderazgo desde los inicios de su carrera profesional como directora médica de un grupo formado principalmente por hombres, los cuales se mostraron escépticos debido a su calidad de mujer. Rápidamente aprendió que la mejor estrategia para ganar el respeto de los demás consiste en demostrar las propias habilidades.

¿Qué puede aprender de esta líder que hace la diferencia?

Desarrollo de habilidades para trabajo en equipo

¿Alguna vez ha participado en un ejercicio de formación de equipos? Tales ejercicios suelen utilizarse con el propósito de ilustrar y desarrollar aspectos o habilidades específicos para trabajar



Los maestros y el personal de una escuela secundaria participan en un ejercicio para la creación de equipos de remo, con la finalidad de aprender a trabajar en conjunto para lograr las metas y la misión de la escuela, mejorar el estado de ánimo de los profesores y mejorar el desempeño de los estudiantes. Muchas organizaciones están incorporando estrategias de construcción de equipos que les ayudan a crear un entorno laboral positivo, entusiasta y de colaboración.
Fuente: Gregory Shaver/Associated Press

en equipo. Por ejemplo, es probable que haya tenido la oportunidad de responder uno de los ejercicios escritos llamados *Perdido en la Luna* o *Abandonados del mar*, en los que deben ordenar una serie de objetos de acuerdo con la importancia que cada uno de ellos tendría para sobrevivir en esa circunstancia. Luego, debe hacer lo mismo con un grupo: ordenar los objetos de acuerdo con su importancia. La clasificación de los objetos se compara con la realizada por un experto para determinar qué tan "correcta" fue su respuesta. La intención del ejercicio es ilustrar que las decisiones tomadas en equipo son más eficaces que las individuales. Quizá también recuerde otros ejercicios de desarrollo de confianza bastante populares, como aquel en que un participante se deja caer de espaldas confiando en que los miembros de su equipo lo atraparán, o aquel otro en el cual el equipo debe discernir cómo llevar a cada uno de sus integrantes a la ribera opuesta de un río o subir una pared para escalar. Estos ejercicios ayudan a que los miembros de los equipos formen vínculos, se conecten y aprendan a confiar los unos en los otros, lo cual es muy importante si se considera que una de las tareas más relevantes de los gerentes es precisamente desarrollar equipos eficaces.[67] Este tipo de ejercicios para la formación de equipos pueden formar parte importante de ese proceso. Además, los esfuerzos por crear equipos pueden funcionar. Por ejemplo, un proyecto de investigación que buscaba analizar las actitudes de personas con desempeño sobresaliente pero pocas habilidades para el trabajo en equipo, puso en práctica dos ciclos de ejercicios de desarrollo de equipos y concluyó que los individuos en cuestión fueron capaces de aprender a colaborar mejor.[68]

Dado el gran énfasis que las organizaciones actuales están haciendo en el uso de equipos de trabajo, los gerentes necesitan reconocer que las personas no saben por sí solas cómo formar parte de un equipo o ser miembros eficaces. Como cualquier conducta, en ocasiones es necesario aprender las habilidades y después practicarlas y reforzarlas. Al desarrollar las habilidades para el trabajo en equipo, los gerentes deben concebir su papel principalmente como asesores y encargados de desarrollar integrantes de equipos, con la finalidad de crear equipos más comprometidos, colaborativos e inclusivos.[69] Asimismo, es importante reconocer que no todas las personas funcionan bien como parte de un equipo ni pueden aprender a hacerlo. Si los intentos por crear un equipo no están prosperando, quizá lo mejor será ubicar al personal en puestos en los que puedan trabajar individualmente.

Comprensión de las redes sociales

No podemos concluir este capítulo sobre administración de equipos sin hablar de los patrones de conexión informal que se generan entre los individuos que forman parte de un grupo, es decir, de la **estructura de red social**.[70] ¿Qué ocurre *dentro* de los grupos? ¿Qué *hacen* los miembros del grupo para relacionarse entre sí y llevar a cabo el trabajo?

estructura de red social
Patrones de conexión informal entre los individuos que forman parte de un grupo

Los gerentes deben comprender cómo funcionan las redes sociales y cómo se dan las relaciones sociales en los grupos de trabajo. ¿Por qué? Porque las relaciones sociales informales del grupo pueden fomentar u obstaculizar su eficacia. Por ejemplo, las investigaciones sobre redes sociales han evidenciado que cuando las personas necesitan ayuda para ejecutar un trabajo, tienden a elegir a un colega amistoso para obtenerla, en lugar de recurrir a un compañero con mayor capacidad.[71] Una revisión reciente de estudios realizados sobre los equipos reveló que aquellos con altos niveles de conexión interpersonal suelen cumplir mejor sus objetivos y están más comprometidos a permanecer unidos.[72] Las organizaciones están reconociendo los beneficios prácticos de conocer cómo funcionan las redes sociales dentro de los equipos. Por ejemplo, cuando Ken Loughridge, un gerente de TI que trabajaba para MWH Global, fue transferido de Cheshire, Inglaterra, a Nueva Zelanda, llevó consigo un "mapa" de las relaciones y las conexiones informales que existían entre los empleados de TI de la compañía. El mapa había sido creado algunos meses antes a partir de los resultados de una encuesta en la que se preguntó a los empleados "a quiénes consultaban con mayor frecuencia, a quién recurrían por consejo experto y quiénes aumentaban o drenaban sus niveles de energía". El mapa no sólo ayudó a Loughridge a identificar a los expertos técnicos bien conectados, sino también a minimizar los problemas potenciales cuando se dio el caso de que un gerente clave en la región asiática dejara la compañía, ya que estaba al tanto de cuáles eran los contactos más cercanos de ese individuo. Según Loughridge: "Es como si se parara sobre un hormiguero y pudiera ver en qué lugar del mismo hay más actividad. Realmente me ayudó a comprender quiénes eran los participantes más importantes".[73]

Capítulo 13 PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO **por objetivos de aprendizaje**

OA13.1 DEFINIR qué son los grupos y cuáles son las etapas de su desarrollo.

Un grupo es un conjunto de dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se reúnen para cumplir metas específicas. Los grupos formales son grupos de trabajo definidos por la estructura organizacional para cumplir trabajos y tareas concretos que les son asignados para que la organización alcance sus metas. Por su parte, los grupos informales son agrupaciones de índole social.

La etapa de formación consta de dos fases: cuando se conforma el grupo y cuando se definen su propósito, estructura y liderazgo. La etapa de tormenta está caracterizada por el surgimiento de conflictos al interior del grupo con respecto a quién tendrá el control y qué harán los miembros. La etapa de normalización ocurre cuando se desarrollan relaciones estrechas y surge la cohesión, mientras se establecen las normas que regirán en el grupo. La etapa de desempeño se da cuando los miembros del grupo comienzan a trabajar en la realización de la tarea que les ha sido asignada. La etapa de disolución ocurre cuando el grupo se prepara para desintegrarse.

OA13.2 DESCRIBIR los principales factores que determinan el desempeño y la satisfacción grupal.

Entre los principales factores que determinan el desempeño y la satisfacción grupal están las condiciones externas, los recursos de los miembros del grupo, así como la estructura, los procesos y las tareas grupales.

Las condiciones externas, al igual que la disponibilidad de recursos, las metas organizacionales y otros factores, afectan a los grupos de trabajo. Por su parte, los recursos de los miembros del grupo (conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos de personalidad) pueden influir en lo que son capaces de hacer y en cuán eficaz será su desempeño.

Por lo general, los roles grupales implican ejecutar el trabajo o mantener felices a los miembros del grupo. Las normas grupales ejercen una influencia muy poderosa en el desempeño de las personas y determinan aspectos como los niveles de producción, el ausentismo y la puntualidad. Las presiones para mostrar conformidad pueden influir significativamente en el juicio y las actitudes individuales. Si se le permite llegar a niveles extremos, el pensamiento grupal se puede convertir en un problema. Los sistemas de estatus podrían funcionar como un motivador importante, con consecuencias conductuales individuales, sobre todo si son incongruentes. Determinar cuál es el tamaño que debe tener el grupo para ser eficiente y eficaz depende de la tarea que se supone debe realizar. Se ha comprobado que hay una relación entre la cohesión del grupo y su productividad.

La toma de decisiones y el manejo de conflictos son procesos importantes que influyen en el desempeño y la satisfacción de los integrantes de un grupo. Si la precisión, la creatividad y el grado de aceptación son relevantes, las decisiones grupales podrían funcionar mejor. Los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales. Bajos niveles de conflictos de proceso y niveles entre bajos y moderados de conflictos de tarea son funcionales. La comunicación eficaz y el control de los conflictos son más relevantes para el desempeño grupal cuando las tareas son complejas e interdependientes.

OA13.3 DEFINIR qué son los equipos de trabajo y cuáles son las mejores prácticas que influyen en su desempeño.

Algunas de las características de los grupos de trabajo son un líder fuerte y claramente enfocado, responsabilidad individual, su propósito coincide con la misión general de la organización, el trabajo es realizado individualmente, sus reuniones se caracterizan por la eficiencia, su eficacia se mide a través de su influencia sobre los demás y existe la posibilidad de discutir, decidir y delegar. Por otro lado, las características de los equipos incluyen roles de liderazgo compartidos, una responsabilidad individual y de conjunto, un propósito específico, el trabajo es realizado colectivamente, sus reuniones se caracterizan por debates de libre participación y por la resolución

colaborativa de los problemas, el desempeño se mide directamente a través de los productos del trabajo colaborativo, y existe la posibilidad de discutir, decidir y hacer el trabajo real.

Los equipos para resolución de problemas son aquellos que están enfocados en mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos. Los equipos de trabajo autoadministrados son responsables de un proceso de trabajo completo o de un segmento del mismo. Los equipos interfuncionales están conformados por individuos procedentes de varias especialidades. Los equipos virtuales utilizan la tecnología para poner en contacto a sus integrantes físicamente dispersos, con el propósito de lograr una meta común.

Entre las características de un equipo efectivo están: metas claras, habilidades relevantes, confianza mutua, unidad de compromiso, buena comunicación, habilidades de negociación, un liderazgo adecuado, apoyo interno y apoyo externo.

OA13.4 ANALIZAR temas contemporáneos relativos a la administración de equipos.

Los desafíos inherentes a la administración de equipos globales se observan en los recursos de los miembros del grupo (como es el caso de la diversidad de características culturales); en la estructura del grupo (particularmente en la conformidad, el estatus, la holgazanería social y la cohesión); en los procesos de grupo (en especial en los correspondientes a la comunicación y al manejo de conflictos); y en el papel que juega el gerente para lograr que todo funcione.

Debido al énfasis que están haciendo las organizaciones actuales en los equipos de trabajo, los gerentes necesitan reconocer que las personas por sí solas no saben cómo formar parte de un equipo o ser un miembro eficaz. Como cualquier conducta, en ocasiones es necesario aprender las habilidades y después practicarlas y reforzarlas. Al desarrollar las habilidades para el trabajo en equipo, los gerentes deben concebir su papel principalmente como asesores y encargados de desarrollar integrantes de equipos, con la finalidad de crear equipos más comprometidos, colaborativos e inclusivos.

Los gerentes necesitan comprender los patrones de conexión informal que se generan entre los individuos que forman parte de un grupo, ya que esas relaciones sociales informales pueden contribuir a su eficacia u obstaculizarla.

PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

13-1. Describa los diferentes tipos de grupos que existen y las cinco etapas del desarrollo grupal.

13-2. Explique cómo las condiciones externas y los recursos de los miembros afectan el desempeño y la satisfacción del grupo.

13-3. Analice cómo influyen la estructura, los procesos y las tareas grupales en el desempeño y la satisfacción del grupo.

13-4. Compare los grupos con los equipos.

13-5. Describa los cuatro tipos de equipos más comunes.

13-6. Liste las características de los equipos eficaces.

13-7. Explique el papel que juegan las redes informales (sociales) en la administración de equipos.

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

DILEMA ÉTICO

Cuando los compañeros de trabajo trabajan estrechamente en un proyecto de equipo, ¿cree que en algún momento se puede estar demasiado cerca? No todos piensan que sí. Una encuesta reciente reveló que 51% de los empleados dijo tener un romance en la oficina.[74] Otra encuesta encontró que los trabajadores entre los 20 y los 30 años califican los romances en el lugar de trabajo como situaciones más positivas que las generaciones mayores.[75] En ocasiones, los compañeros de trabajo se sienten libres de compartir información personal. Por ejemplo, en una empresa, un equipo que acababa de terminar un proyecto importante salió a almorzar para celebrar. Durante el almuerzo, un empleado mencionó que estaba entrenando para participar en una carrera ciclista de 20 millas. Además de hablar de su nuevo casco y de los pantalones de lycra, el individuo también describió haberse rasurado todo su cuerpo para reducir la resistencia aerodinámica. Más tarde, otro miembro del equipo dijo: "¿Por qué, por qué, por qué teníamos que oír eso? Se trata de información acerca de un compañero de trabajo, no de alguien que realmente considere un amigo".

13-8. ¿Qué piensa usted? ¿Por qué muchos colegas de trabajo se vuelven parejas románticas? ¿Por qué algunos compañeros de trabajo deciden compartir información personal?

13-9. ¿Los empleados deberían informar a sus gerentes acerca de este tipo de relaciones? Explique su razonamiento.

13-10. ¿Qué implicaciones éticas surgen cuando los compañeros de trabajo se involucran en un romance? ¿Y cuándo comparten demasiada información?

PRÁCTICA DE HABILIDADES Desarrolle sus habilidades como asesor

Acerca de la habilidad

Cada vez es más frecuente que, al hablar de gerentes eficaces, se mencione que suelen comportarse más como orientadores que como jefes. En consecuencia, se espera que proporcionen instrucción, guía, consejo y estímulo para ayudar a que los miembros de los equipos a su cargo mejoren su desempeño laboral.

Pasos para practicar la habilidad

- ***Analice maneras para mejorar el desempeño y las capacidades del equipo.*** Los orientadores buscan oportunidades para que los miembros de sus equipos expandan sus capacidades y mejoren su desempeño. ¿De qué manera? Puede tomar como base las siguientes conductas. Observe todos los días cómo actúan los integrantes de su equipo. Hágales preguntas como: ¿Por qué haces esta tarea así? ¿Podrías hacerla de mejor manera? ¿Qué otros métodos podrías utilizar? No trate a los miembros del equipo únicamente como empleados; por el contrario, muestre un interés genuino en su faceta de seres humanos. Respételos como individuos. Escuche lo que cada uno de ellos tiene que decirle.
- ***Cree un clima de apoyo.*** Es responsabilidad del orientador reducir las barreras que obstaculizan el desarrollo y facilitar un clima que estimule la mejora del desempeño personal. ¿De qué manera? Puede tomar como base las siguientes conductas. Cree un clima que contribuya al intercambio libre y abierto de ideas. Ofrezca ayuda y asesoría. Proporcione guía y consejo cuando se lo soliciten. Aliente a su equipo. Sea positivo y optimista. No amenace. Pregunte: "¿Algo de lo que aprendimos en esta situación podría ayudarnos en el futuro?" Reduzca los obstáculos. Haga ver a los miembros del equipo que valora la contribución que hacen al cumplimiento de las metas del grupo. Asuma a título personal la responsabilidad por los resultados pero no reste importancia a las aportaciones de los miembros del equipo; valide sus esfuerzos cuando tengan éxito. Cuando fracasen, indíqueles en qué radicó el error. Nunca culpe a los miembros del equipo por un mal resultado.
- ***Influya en los miembros del equipo para que cambien su conducta.*** La prueba definitiva para evaluar la eficacia del orientador estriba en comprobar si el desempeño de los empleados ha mejorado. Por consiguiente, debe fomentar el crecimiento y el desarrollo constantes. ¿Cómo puede lograrlo? Ponga en práctica las siguientes conductas. Reconozca y recompense las mejoras aunque sean pequeñas y utilice sus habilidades de orientador para conseguir que los empleados sigan esforzándose por mejorar. Implemente un estilo colaborativo, permitiendo que los miembros del equipo participen en la identificación y elección de ideas de mejora. Divida las actividades complejas en tareas más sencillas. Modele las cualidades que espera que desarrolle el equipo. Si busca apertura, dedicación, compromiso y responsabilidad, exhiba usted mismo esas cualidades.

Práctica de la habilidad

Encuentre a un amigo o a un compañero de clase al que pueda asesorar en un proyecto o en una tarea. Tal vez se trate de un compañero de trabajo, de un nuevo miembro de la organización a la que usted pertenece o de un amigo que está tomando un curso difícil que usted ya aprobó. Con las sugerencias que se describieron anteriormente, practique sus habilidades de asesoría al trabajar con su amigo o compañero para mejorar su desempeño.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Después de trabajar cinco años como desarrollador de aplicaciones de alto nivel en una compañía de software, usted es ascendido al puesto de líder de equipo. En este papel, usted dirigirá a un equipo nuevo de cinco empleados, responsable de crear nuevos productos. El equipo debe trabajar en conjunto desde la creación de la idea hasta la prueba del producto final. Los empleados asignados a su equipo de trabajo han estado en la empresa menos de un año y nunca han trabajado juntos. Dedique unos minutos a pensar en algunos de los desafíos que le plantearía su nuevo papel. Luego, formen grupos de tres o cuatro estudiantes para crear un plan con la finalidad de empezar a dirigir su nuevo equipo. Repasen las características de los equipos eficaces que aparecen en la figura 13-10. Escriban su plan para desarrollar esas características en su equipo, y prepárense para compartir su plan con el resto de la clase.

MI TURNO DE SER GERENTE

- Piense en algún grupo al que pertenezca (o haya pertenecido). Describa su desarrollo considerando las etapas descritas en la figura 13-2. ¿Qué tan parecido fue el progreso del grupo al modelo de desarrollo? ¿De qué manera podría utilizarse dicho modelo para mejorar la eficacia del grupo?
- Utilice el mismo grupo para redactar un informe en el cual describa los detalles siguientes: tipos de roles desempeñados y quiénes los desempeñan, normas del grupo, problemas de conformidad, sistema de estatus, tamaño del grupo y nivel de eficiencia y eficacia, así como cohesión del grupo.
- Utilice el mismo grupo para describir cómo se toman las decisiones. ¿El proceso que emplea es eficiente? ¿Es eficaz? Describa los tipos de conflicto que surgen con más frecuencia (de relación, de proceso o de tarea) y cómo son manejados. Añada estos datos a su informe sobre el desarrollo y la estructura del grupo.
- Seleccione dos características de los equipos eficaces que se listan en la figura 13-9 y desarrolle un ejercicio para creación de equipos que pueda contribuir a que un grupo mejore en cada una de ellas. Sea creativo. Redacte un informe en el cual describa los ejercicios y asegúrese de explicar cómo ayudarían a que el grupo mejore o desarrolle esas características.
- A menudo, los equipos nuevos que deben rápidamente demostrar productividad empiezan redactando reglas básicas o un acuerdo para el trabajo en equipo. Investigue sobre este tipo de acuerdos y redacte un resumen de lo que debería incluir un documento como éste. Cuando le asignen su siguiente proyecto de equipo, trate de redactar un acuerdo para el trabajo en equipo, con la finalidad de iniciar su labor.

CASO DE APLICACIÓN 1 ¿Quién necesita un gerente?

¿Los empleados en realidad pueden administrarse a sí mismos? En W. L. Gore and Associates, equipos autoadministrados han ayudado a crear un negocio exitoso que ha operado con ganancias durante más de 50 años.[76] Gore es un fabricante que desarrolla soluciones innovadoras para ambientes demandantes. Al enfocarse principalmente en telas protectoras, es posible encontrar productos Gore en la ropa que utiliza un escalador del monte Everest o en implantes médicos para el cuerpo humano. Tal vez usted habrá utilizado su producto más conocido, la tela Gore-Tex, en un par de guantes que mantienen sus manos calientes, incluso en las temperaturas más bajas.

En Gore, la autoadministración no es sólo una tendencia, sino una estructura gerencial que ha estado en funcionamiento desde que la compañía se fundó en 1958. La empresa no tiene títulos, ni jefes ni jerarquía; los empleados trabajan en equipos autoadministrados de 8 a 12 empleados, los cuales toman todas las decisiones, incluyendo las relacionadas con la contratación y los sala-

rios. La estructura fue creada por los fundadores Wilbert "Bill" Lee y Genevieve Gore, cuando establecieron la compañía para combatir las prácticas administrativas tradicionales y fomentar un pensamiento innovador. Existe un director general y algunos líderes respetados, pero más que eso no hay una estructura administrativa clara. La directora general actual, Terri Kelly, ocupó el puesto en 2005, después de trabajar 22 años para la empresa. Aunque ella tiene el mando, fue elegida en un proceso de votación.

¿Por qué funciona? En este entorno autoadministrado, los empleados están comprometidos en llevar a la organización al éxito, y todos trabajan por el beneficio de la empresa. Todos los empleados son propietarios parciales de la organización, lo que los alienta a concentrarse en su éxito. Cada trabajador es libre de decidir en qué desea trabajar, aunque también deben hacer un compromiso con respecto a sus resultados. La organización cuenta con algunos líderes, pero son elegidos por aquellos que están dispuestos a seguirlos. La prueba del liderazgo consiste en que, si se llama a una reunión, ¿alguien acude?

La autoadministración podría fácilmente convertirse en un caos, especialmente cuando hay más de 10 000 empleados. Sin embargo, Gore cuenta con una cultura que refuerza las expectativas de un buen desempeño de los equipos autoadministrados. La compañía ha establecido normas de conducta y lineamientos que deben cumplirse. En ocasiones, las decisiones toman más tiempo debido a que es necesario que todo el equipo esté de acuerdo. Sin embargo, una vez que las decisiones se toman, las acciones se llevan a cabo con mayor rapidez porque ya existe un acuerdo. Los equipos autoadministrados de Gore no se construyen con facilidad; pasan mucho tiempo reuniéndose para establecer relaciones y desarrollar confianza. Este fundamento de confianza sirve para que el equipo trabaje mejor en conjunto, ya que todos saben que los demás se esfuerzan para alcanzar las mismas metas.

¿Cualquier compañía podría imitar las prácticas administrativas de Gore? Según muchos expertos en administración, probablemente no. Los equipos autoadministrados no son eficaces en cualquier compañía; son más adecuados en empresas donde la innovación conlleva una importancia estratégica. También constituyen una estructura útil en entornos que cambian con rapidez. Por último, para que los equipos autoadministrados sean exitosos, la organización también debe contar con fuertes valores compartidos que dirijan sus actividades laborales.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

13-11. ¿Le gustaría trabajar para W. L. Gore and Associates? ¿Por qué?

13-12. ¿Por qué los equipos autoadministrados son eficaces en Gore?

13-13. ¿Qué desafíos enfrentan las organizaciones que utilizan equipos autoadministrados?

CASO DE APLICACIÓN 2 737: Formando equipos para levantar el vuelo

El Boeing 737, un jet bimotor de fuselaje estrecho y de corto a medio alcance, recorrió por primera vez las líneas de ensamblaje en 1967.[77] Hoy en día, casi más de medio siglo después, es la aeronave de reacción más vendida en la historia de la aviación. A medida que las aerolíneas reemplazan sus antiguas flotillas de aeronaves, Boeing enfrenta la necesidad de acelerar su producción para satisfacer la demanda, y de hacerlo eficientemente. Pero los gerentes de la compañía se preguntan cómo producir más aviones sin aumentar la infraestructura. Manejar la fabricación de un producto con un valor de muchos millones de dólares (cada 737-800 se vende por $84.8 millones) implica "caminar sobre la cada vez más angosta línea que determina la diferencia entre generar efectivo y terminar con un exceso de aeronaves". Y Boeing está apoyándose en sus equipos de innovación para enfrentar el reto.

Boeing ha utilizado las ideas generadas por sus empleados desde la década de 1990, cuando su fábrica de Renton, Washington, empezó a adoptar técnicas de manufactura "esbelta". Hoy en día, los equipos de empleados tienen una amplia participación en la compañía.

Por ejemplo, el miembro de un equipo concibió una idea para solucionar el problema de las rebabas de metal que a veces provocaban pinchazos en los neumáticos de las aeronaves mientras éstas recorrían la línea de ensamblaje. ¿La solución? Utilizar un lienzo protector que abarcara los cuatro neumáticos principales del tren de aterrizaje. Otro equipo ideó una forma de reorganizar su espacio de trabajo para fabricar al mismo tiempo cuatro motores en lugar de tres. Uno más, encargado del proceso de esmaltado, rediseñó sus rutinas de trabajo y redujo entre 10 y 15 minutos la realización de cada labor desempeñada por un empleado. Otro equipo requirió cinco años para perfeccionar el proceso de instalación de los tubos hidráulicos en el tren de aterrizaje de los aviones, pero el tiempo invertido rindió frutos a la larga.

Estos equipos de empleados incluyen entre siete y diez trabajadores con "diversos antecedentes", desde mecánicos y obreros de ensamblaje hasta ingenieros, y tienden a enfocarse en una parte específica del jet, como el equipo de aterrizaje, los asientos para pasajeros o las áreas de servicio. Estos equipos suelen reunirse hasta una vez por semana. ¿Y qué hay respecto de su rapidez en el trabajo? Hoy en día, les toma más o menos 11 días completar el ensamblaje final de un jet 737, mientras que hace una década se requerían 22 días para lograrlo. El objetivo de los equipos a corto plazo es reducir el proceso en otros dos días.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

13-14. ¿Qué tipo de equipos parecen ser? Explique.

13-15. Como ilustra esta historia, a veces pasa mucho tiempo antes de que un equipo cumpla su meta. ¿Qué haría usted, en su posición de gerente, para motivar al equipo a seguir intentándolo?

13-16. ¿Qué papel considera que debe jugar el líder del equipo en este tipo de escenario? Explique.

13-17. Utilice la figura 13-9 para explicar cuáles de las características de los equipos eficaces serían necesarias para estos equipos.

NOTAS

1. E. Brodow, "Ten Tips for Negotiating in 2014", www.brodow.com, 2014.
2. M. F. Maples, "Group Development: Extending Tuckman's Theory" *Journal for Specialists in Group Work*, otoño de 1988, pp. 17-23; y B. W. Tuckman y M. C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group and Organizational Studies*, diciembre de 1977, pp. 419-427.
3. D. Coutou, entrevista con J. R. Hackman, "Why Teams Don't Work", *Harvard Business Review*, mayo de 2009, pp. 99-105; M. Kaeter, "Repotting Mature Work Teams", *Training*, abril de 1994, pp. 54-56; y L. N. Jewell y H. J. Reitz, *Group Effectiveness in Organizations* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1981).
4. K. Caulfield, "Greatest Billboard 200 Albums and Artists of All Time: Adele's '21' and The Beatles Are Tops", *Billboard* online, www.billboard.com, 12 de noviembre de 2015.
5. A. Sobel. "The Beatles Principles", *Strategy & Business*, verano de 2006, p. 42.
6. Este modelo se basa en el trabajo de P. S. Goodman, E. Ravlin y M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations", en *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, ed. L. L. Cummings y B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 124-128; J. R. Hackman, "The Design of Work Teams", en *Handbook of Organizational Behavior*, ed. J. W. Lorsch (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315-342; G. R. Bushe y A. L. Johnson, "Contextual and Internal Variables Affecting Task Group Outcomes in Organizations", *Group and Organization Studies*, diciembre de 1989, pp. 462-482; M. A. Campion, C. J. Medsker y A. C. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology*, invierno de 1993, pp. 823-850; D. E. Hyatt y T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics, and Performance: Once More into the Breach", *Personnel Psychology*, otoño de 1997, pp. 553-585; y P. E. Tesluk y J. E. Mathieu, "Overcoming Roadblocks to Effectiveness: Incorporating Management of Performance Barriers into Models of Work Group Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1999, pp. 200-217.
7. G. L. Stewart, "A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance", *Journal of Management*, febrero de 2006, pp. 29-54; T. Butler y J. Waldroop, "Understanding 'People' People", *Harvard Business Review*, junio de 2004, pp. 78-86; J. S. Bunderson, "Team Member Functional Background and Involvement in Management Teams: Direct Effects and the Moderating Role of Power Centralization", *Academy of Management Journal*, agosto de 2003, pp. 458-474; y M. J. Stevens y M. A. Campion, "The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management", *Journal of Management*, verano de 1994, pp. 503-530.
8. V. U. Druskat y S. B. Wolff, "The Link between Emotions and Team Effectiveness: How Teams Engage Members and Build Effective Task Processes", *Academy of Management Proceedings*, agosto de 1999; D. C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams: Building Quality and the Competitive Edge* (San Diego, CA: Lexington, 1991); y M. E. Shaw, *Contemporary Topics in Social Psychology* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1976), pp. 350-351.

9. T. Chamorro-Premuzic y D. Winsborough, "Personality Tests Can Help Balance a Team", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 19 de marzo de 2015.
10. McMurry, Inc., "The Roles Your People Play", *Managing People at Work*, octubre de 2005, p. 4; G. Prince, "Recognizing Genuine Teamwork", *Supervisory Management*, abril de 1989, pp. 25-36; R. F. Bales, *SYMOLOG Case Study Kit* (Nueva York: Free Press, 1980); y K. D. Benne y P. Sheats, "Functional Roles of Group Members", *Journal of Social Issues*, vol. 4 (1948), pp. 41-49.
11. K. Novak, "Never Say No! South Korea's Pressure-Cooker Work Culture", *CNN* online, www.cnn.com, 23 de julio de 2015.
12. "South Korea's Hangover", *Al Jazeera* online, www.aljazeera.com, 5 de febrero de 2016.
13. A. Erez, H. Elms y E. Fong, "Lying, Cheating, Stealing: Groups and the Ring of Gyges", trabajo presentado en el Congreso Anual de la Academy of Management. Honolulu, HI: 8 de agosto de 2005.
14. S. Coulter, "Home Depot Employee Theft Ring Exposed in Trumbull", *Trumbull Times* online, www.trumbulltimes.com, 11 de abril de 2016.
15. S. E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments", en *Groups, Leadership and Men*, ed. H. Guetzkow (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), pp. 177-190; y S. E. Asch, "Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority", *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 70; núm. 9, 1956, pp. 1-70.
16. R. Bond y P. B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's [1952, 1956] Line Judgment Task", *Psychological Bulletin*, enero de 1996, pp. 111-137.
17. M. E. Turner y A. R. Pratkanis, "Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict", en *Using Conflict in Organizations*, ed. C. DeDreu y E. Van deVliert (Londres: Sage, 1997), pp. 53-71.
18. A. Deutschman, "Inside the Mind of Jeff Bezos", *Fast Company*, agosto de 2004, pp. 50-58.
19. Vea, por ejemplo, E. J. Thomas y C. F. Fink, "Effects of Group Size", *Psychological Bulletin*, julio de 1963, pp. 371-384; y M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3a ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1981).
20. P. Sonne, "Military Disciplines 16 for Errors Leading to 2015 Attack on Afghan Hospital", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 29 de abril de 2016.
21. A. Jassawalla, H. Sashittal y A. Malshe, "Students' Perceptions of Social Loafing: Its Antecedents and Consequences in Undergraduate Business Classroom Teams", *Academy of Management Learning & Education*, marzo de 2009, pp. 42-54; R. C. Liden, S. J. Wayne, R. A. Jaworski y N. Bennett, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management*, abril de 2004, pp. 285-304; y D. R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations*, junio de 1995, pp. 647-667.
22. S. G. Harkins y K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1989, pp. 934-941.
23. C. R. Evans y K. L. Dion, "Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis", *Small Group Research*, mayo de 1991, pp. 175-186; B. Mullen y C. Copper, "The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration", *Psychological Bulletin*, marzo de 1994, pp. 210-227; y P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie y M. Ahearne, "Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1997, pp. 974-983.
24. Vea, por ejemplo, L. Berkowitz, "Group Standards, Cohesiveness, and Productivity", *Human Relations*, noviembre de 1954, pp. 509-519; y B. Mullen y C. Copper, "The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration".
25. S. E. Seashore, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group* (Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center, 1954).
26. Gensler, "2013 U.S. Workplace Survey: Key Findings", http://www.gensler.com/uploads/document/337/file/2013_US_Workplace_Survey_07_15_2013.pdf, consultado el 30 de abril de 2016.
27. C. Shaffran, "Mind Your Meeting: How to Become the Catalyst for Culture Change", *Communication World*, febrero-marzo de 2003, pp. 26-29.
28. I. L. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972); R. J. Aldag y S. Riggs Fuller, "Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes", *Psychological Bulletin*, mayo de 1993, pp. 533-552; y T. Kameda y S. Sugimori, "Psychological Entrapment in Group Decision Making: An Assigned Decision Rule and a Groupthink Phenomenon", *Journal of Personality and Social Psychology*, agosto de 1993, pp. 282-292.
29. Vea, por ejemplo, L. K. Michaelson, W. E. Watson y R. H. Black, "A Realistic Test of Individual vs. Group Consensus Decision Making", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, núm. 5, 1989, pp. 834-839; R. A. Henry, "Group Judgment Accuracy: Reliability and Validity of Postdiscussion Confidence Judgments", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1993, pp. 11-27; P. W. Paese, M. Bieser y M. E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1993, pp. 149-165; N. J. Castellan Jr. (ed.), *Individual and Group Decision Making* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993); y S. G. Straus y J. E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reactions", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1994, pp. 87-97.
30. E. J. Thomas y C. F. Fink, "Effects of Group Size", *Psychological Bulletin*, julio de 1963, pp. 371-384; F. A. Shull, A. L. Delbecq y L. L. Cummings, *Organizational Decision Making* (Nueva York: McGraw-Hill, 1970), p. 151; A. P. Hare, *Handbook of Small Group Research* (Nueva York: Free Press, 1976); M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3a ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1981); y P. Yetton y P. Bottger, "The Relationships Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes, and Performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1983, pp. 145-159.
31. S. Shellenbarger, "Work & Family Mailbox", *Wall Street Journal*, 17 de julio de 2013, p. D2.
32. Esta sección está adaptada de S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 11-14. También vea D. Wagner-Johnson, "Managing Work Team Conflict: Assessment and Preventative Strategies", Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, www.workteams.unt.edu/reports, 3 de noviembre de 2000; y M. Kennedy, "Managing Conflict in Work Teams", Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, www.workteams.unt.edu/reports, 3 de noviembre de 2000.

33. Vea K. J. Behfar, E. A. Mannix, R. S. Peterson y W. M. Trochim, "Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict", *Small Group Research*, abril de 2011, pp. 127-176; M. A. Korsgaard *et al*., "A Multilevel View of Intragroup Conflict", *Journal of Management*, diciembre de 2008, pp. 1222-1252; C. K. W. DeDreu, "The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 2008, pp. 5-18; K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1995, pp. 256-282; K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Type and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, pp. 530-557; K. A. Jehn, "Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance Through Value-Based Intragroup Conflict", en *Using Conflict in Organizations*, ed. C. DeDreu y E. Van deVliert (Londres: Sage Publications, 1997), pp. 87-100; K. A. Jehn y E. A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, abril de 2001, pp. 238-251; C. K. W. DeDreu y A. E. M. Van Vianen, "Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams", *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 2001, pp. 309-328; y J. Weiss y J. Hughes, "Want Collaboration? Accept—and Actively Manage—Conflict", *Harvard Business Review*, marzo de 2005, pp. 92-101.
34. C. K. W. DeDreu, "When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams", *Journal of Management*, febrero de 2006, pp. 83-107.
35. A. Li y R. Cropanzano, "Fairness at the Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate", *Journal of Management*, junio de 2009, pp. 564-599.
36. Vea, por ejemplo, J. R. Hackman y C. G. Morris, "Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration", en *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. L. Berkowitz (Nueva York: Academic Press, 1975), pp. 45-99; R. Saavedra, P. C. Earley y L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task-Performing Groups", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 61-72; M. J. Waller, "Multiple-Task Performance in Groups", *Academy of Management Proceedings on Disk*, 1996; y K. A. Jehn, G. B. Northcraft y M. A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1999, pp. 741-763.
37. "Smart Pulse", www.smartbrief.com/leadership, 19 de noviembre de 2013.
38. B. J. West, J. L. Patera y M. K. Carsten, "Team Level Positivity: Investigating Positive Psychological Capacities and Team Level Outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2009, pp. 249-267; T. Purdum, "Teaming, Take 2", *Industry Week*, mayo de 2005, p. 43; y C. Joinson, "Teams at Work", *HRMagazine*, mayo de 1999, p. 30.
39. Vea, por ejemplo, S. A. Mohrman, S. G. Cohen y A. M. Mohrman, Jr., *Designing Team-Based Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995); P. MacMillan, *The Performance Factor Unlocking the Secrets of Teamwork* (Nashville, TN: Broadman & Holman, 2001); y E. Salas, C. A. Bowers y E. Eden (eds.), *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002).
40. P. Alpern, "Spreading the Light", *Industry Week*, enero de 2010, p. 35.
41. Vea, por ejemplo, J. R. Hollenbeck, B. Beersma y M. E. Schouten, "Beyond Team Types and Taxonomies: A Dimensional Scaling Conceptualization for Team Description", *Academy of Management Review*, enero de 2012, p. 85; y E. Sundstrom, K. P. DeMeuse y D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, febrero de 1990, pp. 120-133.
42. M. Fitzgerald, "Shine a Light", *Fast Company*, abril de 2009, pp. 46-48; J. S. McClenahen, "Bearing Necessities", *Industry Week*, octubre de 2004, pp. 63-65; P. J. Kiger, "Acxiom Rebuilds from Scratch", *Workforce*, diciembre de 2002, pp. 52-55; y T. Boles, "Viewpoint—Leadership Lessons from NASCAR", *Industry Week*, www.industryweek.com, 21 de mayo de 2002.
43. M. Cianni y D. Wanuck, "Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development", *Academy of Management Executive*, febrero de 1997, pp. 105-115.
44. "Teams", *Training*, octubre de 1996, p. 69; y C. Joinson, "Teams at Work", p. 30.
45. G. M. Spreitzer, S. G. Cohen y G. E. Ledford, Jr., "Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations", *Group & Organization Management*, septiembre de 1999, pp. 340-366.
46. J. Appleby y R. Davis, "Teamwork Used to Save Money; Now It Saves Lives", *USA Today* online, www.usatoday.com, 1 de marzo de 2001.
47. T. Neeley, "Global Teams That Work", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, octubre de 2015.
48. A. Malhotra, A. Majchrzak, R. Carman y V. Lott, "Radical Innovation Without Collocation: A Case Study at Boeing-Rocketdyne", *MIS Quarterly*, junio de 2001, pp. 229-249.
49. F. Siebdrat, M. Hoegl y H. Ernst, "How to Manage a Virtual Team", *MIT Sloan Management Review*, verano de 2009, pp. 63-68; A. Malhotra, A. Majchrzak y B. Rosen, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives*, febrero de 2007, pp. 60-70; B. L. Kirkman y J. E. Mathieu, "The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality", *Journal of Management*, octubre de 2005, pp. 700-718; J. Gordon, "Do Your Virtual Teams Deliver Only Virtual Performance?" *Training*, junio de 2005, pp. 20-25; L. L. Martins, L. L. Gilson y M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?", *Journal of Management*, diciembre de 2004, pp. 805-835; S. A. Furst, M. Reeves, B. Rosen y R. S. Blackburn, "Managing the Life Cycle of Virtual Teams", *Academy of Management Executive*, mayo de 2004, pp. 6-20; B. L. Kirkman, B. Rosen, P. E. Tesluk y C. B. Gibson, "The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction", *Academy of Management Journal*, abril de 2004, pp. 175-192; F. Keenan y S. E. Ante, "The New Teamwork", *Business Week e.biz*, 18 de febrero de 2002, pp. EB12-EB16; y G. Imperato, "Real Tools for Virtual Teams?", *Fast Company*, julio de 2000, pp. 378-387.
50. B. L. Kirkman, C. B. Gibson y D. L. Shapiro, "Exporting Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates", *Organizational Dynamics*, verano de 2001, pp. 12-29; C. G. Andrews, "Factors That Impact Multi-Cultural Team Performance", Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, www.workteams.unt.edu/reports/, 3 de noviembre de 2000; P. Christopher Earley y E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An

Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal*, febrero de 2000, pp. 26-49; J. Tata, "The Cultural Context of Teams: An Integrative Model of National Culture, Work Team Characteristics, and Team Effectiveness", *Academy of Management Proceedings*, 1999; D. I. Jung, K. B. Baik y J. J. Sosik, "A Longitudinal Investigation of Group Characteristics and Work Group Performance: A Cross-Cultural Comparison", *Academy of Management Proceedings*, 1999; y C. B. Gibson, "They Do What They Believe They Can? Group—Efficacy Beliefs and Group Performance Across Tasks and Cultures", *Academy of Management Proceedings*, 1996.
51. D. Coutou, entrevista con J. R. Hackman, "Why Teams Don't Work".
52. A. C. Costa y N. Anderson, "Measuring Trust in Teams: Development and Validation of a Multifaceted Measure of Formative and Reflective Indicators of Team Trust", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, núm. 1, 2011, pp. 119-154.
53. "Fast Fact: The Good News About Workplace Trust", *T&D*, octubre de 2012, p. 21.
54. A. Pentland, "The New Science of Building Great Teams", *Harvard Business Review*, abril de 2012, pp. 60-70.
55. J. C. Santora y M. Esposito, "Do Happy Leaders Make for Better Team Performance", *Academy of Management Perspective*, noviembre de 2011, pp. 88-90; G. A. Van Kleef *et al*., "Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation", *Academy of Management Journal*, junio de 2009, pp. 562-580.
56. R. Bond y P. B. Smith, "Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's [1952, 1956] Line Judgment Task".
57. I. L. Janis, *Groupthink*, 2a ed. (Nueva York: Houghton Mifflin Company, 1982), p. 175.
58. Vea P. C. Earley, "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China", *Administrative Science Quarterly*, diciembre de 1989, pp. 565-581; y P. C. Earley, "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups", *Academy of Management Journal*, abril de 1993, pp. 319-348.
59. La sección El líder hace la diferencia está basada en A. Bryant, "Dara Richardson-Heron of the Y.W.C.A., on Persistence", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 7 de diciembre de 2013; K. Caprina, "How YWCA USA Is Evolving to Better Support Women and People of Color", *Forbes* online, www.forbes.com, 30 de enero de 2016; vea también www.ywca.org.
60. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a ed. (Cincinnati, OH: Southwestern, 2002), p. 142.
61. *Ibid*., p. 144.
62. K. B. Dahlin, L. R. Weingart y P. J. Hinds, "Team Diversity and Information Use", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2005, pp. 1107-1123.
63. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, p. 142.
64. P. S. Hempel, Z-X. Zhang y D. Tjosvold, "Conflict Management Between and Within Teams for Trusting Relationships and Performance in China", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 2009, pp. 41-65; y S. Paul, I. M. Samarah, P. Seetharaman y P. P. Mykytyn, "An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System-Based Global Virtual Teams", *Journal of Management Information Systems*, invierno de 2005, pp. 185-222.
65. S. Chang y P. Tharenou, "Competencies Needed for Managing a Multicultural Workgroup", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 42, núm. 1, 2004, pp. 57-74; y Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, p. 153.
66. C. E. Nicholls, H. W. Lane y M. Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico", *Academy of Management Executive*, agosto de 1999, pp. 15-27.
67. M. O'Neil, "Leading the Team", *Supervision*, abril de 2011, pp. 8-10; y A. Gilley, J. W. Gilley, C. W. McConnell y A. Veliquette, "The Competencies Used by Effective Managers to Build Teams: An Empirical Study", *Advances in Developing Human Resources*, febrero de 2010, pp. 29-45.
68. B. V. Krishnamurthy, "Use Downtime to Enhance Skills", *Harvard Business Review*, diciembre de 2008, pp. 29-30.
69. "Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills", *BusinessWeek Online*, 17 de febrero de 2010, p. 8.
70. J. Reingold y J. L. Yang, "The Hidden Workplace: What's Your OQ?", *Fortune*, 23 de julio de 2007, pp. 98-106; y P. Balkundi y D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structures' Effects on Team Viability and Performance", *Academy of Management Journal*, febrero de 2006, pp. 49-68.
71. T. Casciaro y M. S. Lobo, "Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks", *Harvard Business Review*, junio de 2005, pp. 92-99.
72. Balkundi y Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structures' Effects on Team Viability and Performance".
73. P. Dvorak, "Engineering Firm Charts Ties", *Wall Street Journal,* 26 de enero de 2009, p. B7; y J. McGregor, "The Office Chart That Really Counts", *Business Week*, 27 de febrero de 2006, pp. 48-49.
74. Vault Careers, "Finding Love at Work Is More Acceptable Than Ever", www.vault.com, 11 de febrero de 2015.
75. J. Yang y V. Salazar, "Would You Date a Co-Worker?", *USA Today*, 14 de febrero de 2008, p. 1B.
76. D. Roberts, "At W.L. Gore, 57 Years of Authentic Culture", *Fortune Magazine* online, www.fortune.com, 5 de marzo de 2015; T. Castille, "Hierarchy Is Overrated", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 20 de noviembre de 2013; G. Hamel, "W.L. Gore: Lessons from a Management Revolutionary", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 18 de marzo de 2010; C. Blakeman, "Why Self-Managed Teams Are the Future of Business", *Inc. Magazine* online, www.inc.com, 24 de noviembre de 2014; www.gore.com.
77. D. Michaels y J. Ostrower, "Airbus, Boeing Walk a Fine Line on Jetliner Production", *Wall Street Journal*, 16 de julio de 2012, p. B3; D. Kesmodel, "Boeing Teams Speed Up 737 Output", *Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2012, p. B10; y A. Cohen, "Boeing Sees Demand for Existing, Re-engined 737s", blog en *Seattle Post-Intelligencer Online*, 26 de octubre de 2011.

PARTE 4 Práctica administrativa

El dilema de un gerente

La teoría administrativa sugiere que, en comparación con un individuo, los grupos conformados por diversas personas serán más creativos, ya que sus integrantes aportarán una variedad de ideas, perspectivas y enfoques. En el caso de una organización como Google, la innovación constituye un ingrediente fundamental para el éxito y los equipos representan una forma de vida. Si la teoría administrativa tiene razón en lo relativo a los equipos, el centro de investigación y desarrollo que Google tiene en India debería sobresalir en materia de innovación. ¿Por qué? Porque se caracteriza por una gran diversidad, aun cuando todos los empleados son indios. Entre los "googlers" que trabajan ahí es posible encontrar hindúes, sikhs, musulmanes, budistas, cristianos y jainistas que dominan el inglés, el hindi, el tamil, el bengalí y muchos otros de los 22 idiomas con reconocimiento oficial en India. Una de las habilidades que Google busca en los candidatos a ocupar un puesto en la empresa es la capacidad de trabajar como miembros de un equipo. En vista de que la compañía sigue creciendo a gran velocidad, nuevos "googlers" se suman continuamente a sus equipos.

Imagine que trabaja como gerente en las oficinas de Google en Hyderabad, India. ¿Qué haría para evaluar la capacidad de un candidato para trabajar como miembro de un equipo y cómo mantendría el impulso innovador de su equipo cuando se unen nuevos ingenieros y diseñadores?

Perspectiva global

Productividad de la fuerza laboral. Se trata de una medida de desempeño muy importante para los gerentes y los creadores de políticas de todo el mundo. Los gobiernos quieren que sus fuerzas de trabajo sean productivas. A los gerentes les interesa que sus empleados sean productivos. La productividad tiene que ver tanto con la eficiencia como con la eficacia. Recuerde lo que estudiamos acerca de la eficiencia y la eficacia en el capítulo 1. La eficiencia consiste en conseguir la mayor producción posible a partir de la menor cantidad de insumos o recursos; en otras palabras, eficiencia es hacer las cosas de la forma correcta. Por su parte, la eficacia radica en llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el logro de las metas o hacer las cosas correctas que permitirán alcanzar las metas. Entonces, ¿cómo se comporta la productividad de la fuerza laboral alrededor del mundo? A continuación se presentan algunos de los datos más recientes acerca de las tasas de crecimiento de la productividad durante cinco años, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): Australia, 1.48%; Bélgica, –0.12%; Canadá, 0.73%; Estonia, 1.49%; Grecia, –1.04%; Irlanda, 1.48%; Corea, 3.77%; Polonia, 3.8%; Turquía, 0.59%; Reino Unido, –0.17%; y Estados Unidos, 1.25%. Un factor que tiene un efecto significativo en las tasas de productividad de la fuerza laboral es el estado de la economía global, que aún se encuentra recuperándose de la recesión económica global. Aparentemente, la productividad se incrementó durante la primera parte de la crisis, pero luego, cuando la desaceleración económica se perpetuó, las tasas de productividad de muchas naciones se desplomaron, incluyendo a Estados Unidos. Los economistas especializados en temas laborales sugieren la posibilidad de que las empresas estén alcanzando su límite en lo que se refiere a explotar la capacidad de trabajo de sus empleados. Una manera de resolver este problema consiste en contratar empleados adicionales para cubrir la demanda.

Analice las preguntas siguientes, tomando en consideración lo que aprendió en la parte 4:

- *¿Cómo podría verse afectada la productividad de la fuerza laboral por el diseño organizacional? Revise los seis elementos clave del diseño organizacional.*
- *¿Qué tipos de diseño organizacional adaptativo podrían contribuir al incremento de la productividad de los trabajadores? ¿Cuáles podrían ocasionar su detrimento?*
- *¿De qué manera podría verse afectada la productividad laboral por el método utilizado por una organización para manejar a sus recursos humanos? ¿Cómo podrían aprovechar los gerentes sus procesos de RH para mejorar la productividad de los trabajadores?*
- *La pregunta siguiente fue diseñada para hacerlo reflexionar. ¿Los equipos son más productivos que los individuos? Analice la pregunta y explique su respuesta.*
- *¿Qué opina usted de la afirmación de algunos expertos, en el sentido de que tal vez las empresas estén llegando a su límite en explotar la capacidad de trabajo de sus empleados? ¿Qué implicaciones tendría este hecho para la toma de decisiones de organización por parte de los gerentes?*

Fuentes: H. Torry, "U.S. Productivity Shrinks Again in First Quarter", The Wall Street Journal *online, www.wsj.com, 4 de mayo de 2016; Organization for Economic Cooperation and Development,* OECD Compendium of Productivity Indicators 2015, *(París: OECD Publishing). DOI: http://dx.doi.org/10.1787/pdtvy-2015-en..*

Caso continuo

Starbucks – Organización

Organizar es una tarea de gran importancia para los gerentes. Una vez que la empresa ha creado sus objetivos y planes, la función de organización activa el proceso de supervisión de su cumplimiento. Al organizar, los gerentes definen qué trabajo tiene que ser llevado a cabo y crean una estructura que permita su ejecución eficiente y eficaz a manos de los miembros contratados por la organización. A medida que Starbucks continúa su expansión global y ha puesto en marcha iniciativas de innovación estratégica, sus gerentes deben lidiar con la necesidad de organizar y reorganizar continuamente sus esfuerzos laborales.

Estructuración de Starbucks

Como ocurre con muchas empresas de nueva creación, los fundadores originales de Starbucks organizaron su compañía con base en una estructura simple derivada de las fortalezas únicas con que contaba cada uno de ellos: Zev Siegl se convirtió en experto en operaciones minoristas, Jerry Baldwin asumió las funciones administrativas y Gordon Bowker era el soñador que se describía a sí mismo como "un hombre romántico, amante de la magia y el misterio", y planteó desde un principio que visitar una cafetería Starbucks debía

"ser como escapar brevemente a un mundo lejano". Cuando el negocio comenzó a crecer, llegó un momento en que Jerry reconoció la necesidad de contratar gerentes profesionales y con experiencia. Fue entonces que Howard Schultz (hoy en día, presidente y director general de Starbucks) se unió a la empresa, aportando sus habilidades en ventas, marketing y comercialización. Cuando los propietarios originales tomaron la decisión de venderle la compañía, Schultz pudo ponerla en la ruta que la llevaría a convertirse en lo que es hoy en día, y en lo que espera que sea en el futuro.

A medida que Starbucks se ha expandido, su estructura organizacional ha ido modificándose para ajustarse al crecimiento. Su éxito se debe, en parte, a su estructura organizacional con gran capacidad de adaptación, y la empresa se enorgullece de contar con una estructura corporativa "esbelta". Howard Schultz se ubica en la cúspide y se ha ocupado de conformar un equipo de ejecutivos procedentes de compañías como Nestlé, Procter & Gamble, Corbis, Microsoft y PepsiCo. Schultz se dio cuenta de lo importante que era contar con un equipo de ejecutivos que tuviera experiencia en dirigir divisiones o funciones de empresas grandes, y eso fue lo que llevó a Starbucks. Entre los directivos corporativos de primer nivel están: seis directores, siete vicepresidentes ejecutivos, tres presidentes grupales, dos directores administrativos y varios "socios". Por ejemplo, debido a que la tecnología es un factor importante en la estrategia de crecimiento de Starbucks, Schultz creó el puesto de director de tecnología. En el sitio web de la compañía, usted puede encontrar una descripción completa del equipo ejecutivo de Starbucks y sus responsabilidades individuales.

Aunque el equipo ejecutivo establece la siempre importante dirección estratégica, el trabajo "real" de Starbucks es realizado en el centro de soporte de la empresa, en sus oficinas zonales, en los puntos de venta minorista y en sus plantas de tostado. El centro de soporte proporciona apoyo y asesoría a todos los demás aspectos de las operaciones corporativas, en las áreas de contabilidad, finanzas, tecnologías de la información y de la administración de las cadenas de suministros y ventas.

Las oficinas zonales supervisan las operaciones regionales de las tiendas minoristas y dan respaldo a la dirección en labores de administración de recursos humanos, instalaciones, contabilidad, finanzas y ventas. El vínculo esencial entre las oficinas zonales y cada una de las cafeterías minoristas son los gerentes de distrito, cada uno de los cuales supervisa entre 8 y 10 cafeterías (antes solían encargarse de una docena). Como los gerentes distritales tienen que salir a la calle para trabajar en los puntos de venta, casi todos ellos usan tecnologías móviles, lo cual les permite pasar más tiempo en las cafeterías, pero manteniéndose conectados con sus oficinas. Estos gerentes distritales han sido calificados como "la parte más importante de la compañía", ya que es en los puntos de venta donde la visión y los objetivos de Starbucks se hacen realidad. Por consiguiente, mantenerlos conectados es vital.

En las cafeterías minoristas, empleados contratados por hora (los baristas) atienden al público bajo la dirección de supervisores de turno, gerentes adjuntos y gerentes de sucursal. Estos gerentes son responsables de las operaciones cotidianas de cada uno de los puntos de venta de Starbucks. Uno de los desafíos organizacionales que enfrentan muchos gerentes de sucursal ha sido resultado de la decisión tomada por la compañía en el sentido de añadir más ventanillas de atención a automovilistas en las cafeterías, lo cual parece ser un movimiento estratégico, ya que el volumen de ventas promedio anual es más o menos 30 por ciento más alto en aquellas que tienen atención a automovilistas que en las que carecen de ella. El problema, sin embargo, es que las ventanillas en cuestión llegan a necesitar hasta cuatro personas para operar: una para tomar las órdenes, otra para manejar la caja registradora, una más para manipular la máquina de *espressos* y un "comodín" que puede desempeñar distintas labores. Además, este personal debe trabajar con cuidado y a toda velocidad para que el flujo vehicular avance oportunamente y se evite una congestión en la fila. Otros retos de organización se presentan cada vez que la compañía introduce nuevos productos y modelos de trabajo innovadores y más eficientes.

Por último, si careciera de café y otras bebidas para vender, Starbucks sencillamente no existiría. Los granos de café son procesados en las plantas de tostado que tiene la empresa en Washington, Pensilvania, Nevada, Carolina del Sur, Georgia y, fuera de Estados Unidos, en Ámsterdam. También cuenta con una planta de manufactura de Tazo Tea en Oregón y también establecieron una planta de tostado con Tata Global Beverages en India. En cada una de sus instalaciones de manufactura, el equipo de producción genera el café y demás productos, y el equipo de distribución se encarga de administrar el inventario y hacer llegar los productos y el equipo a las cafeterías. Como la calidad del producto es esencial para el éxito de Starbucks, cada uno de los empleados de las fábricas de manufactura debe enfocarse en mantener el control de calidad en cada paso del proceso. La planta de tostado de Sandy Run, Carolina del Sur, cuenta con lo último en tecnología y es un ejemplo del compromiso de la empresa en cuanto a diseño verde. De hecho, recibió la certificación LEED® Silver para nuevas edificaciones. Y la planta más nueva de la empresa, situada en Augusta, Georgia, también



Al unirse al equipo de alto liderazgo de Starbucks como vicepresidenta ejecutiva y directora de tecnología, Gerri Martin-Flickinger dirige la planeación estratégica relacionada con la función global de tecnología de información de la empresa. La ejecutiva llevó a la empresa una gran pericia técnica y administrativa, incluyendo su experiencia en la nube, el análisis de datos masivos, tecnología móvil y seguridad, áreas que constituyen elementos de tecnología importantes en la estrategia de crecimiento de la empresa.
Fuente: Ted S. Warren/AP Images

fue construida tomando en consideración los estándares LEED®. La compañía también cuenta con instalaciones de almacén y distribución en Georgia, Tennessee y Washington.

Administración de personal en Starbucks

Starbucks reconoce que los logros obtenidos son consecuencia directa de la gente que contrata. Cuando se cuenta con las ideas y la pericia de un personal talentoso y comprometido, el éxito es un resultado inevitable.

Desde su fundación, Starbucks se ha esforzado por ser un empleador que desarrolla a sus empleados y les da oportunidades de crecer y mantenerse interesados. La compañía se define como "pro-empleado" y afirma que siempre ha estado comprometida a proveer a su fuerza laboral de un entorno laboral flexible y progresista, así como a tratar a todos y cada uno de sus empleados con respeto y dignidad.

A medida que Starbucks continúa expandiéndose tanto en Estados Unidos como en el ámbito internacional, necesita asegurarse de que cuenta con el número adecuado de personas, ubicadas en los lugares correctos y en el momento oportuno. Pero ¿qué tipo de personas son apropiadas para Starbucks? Según la empresa, le interesa tener "gente adaptable, capaz de motivarse a sí misma, apasionada y que pueda ser creativa al participar en un equipo". Starbucks emplea diversos métodos para atraer a posibles empleados. La compañía cuenta con un centro de desarrollo profesional en línea, interactivo y fácil de utilizar. Las personas que buscan empleo —mayores de 16 años— pueden buscar y completar en línea su solicitud para trabajar, ya sea en el centro de soporte de la sede central (en Seattle) o en las oficinas zonales, en las plantas de tostado, administrando cafeterías o como baristas (puestos por hora) en cualquier ubicación geográfica. Además, a lo largo del año, Starbucks organiza eventos de reclutamiento en varios lugares de Estados Unidos, lo cual permite que los candidatos hablen directamente con los reclutadores y con empleados sobre la experiencia de trabajar en la compañía. Además, los aspirantes a puestos de medio tiempo o tiempo completo también pueden presentar su solicitud en cualquier cafetería de la cadena. La empresa también ofrece un número limitado de oportunidades para que los estudiantes realicen en ella sus prácticas profesionales durante el verano. Sin embargo, sus esfuerzos no terminan ahí.

El compromiso de la empresa para ayudar a los habitantes de las comunidades ha provocado que diversas iniciativas especiales de contratación se concentren en grupos específicos. Por ejemplo, Starbucks se comprometió a contratar al menos 10000 veteranos y a sus cónyuges para 2018. Más recientemente, la compañía se asoció con otras empresas, incluyendo a CVS Health Corporation, Walmart y Microsoft para contratar al menos 100000 individuos con bajos ingresos.

Las políticas laborales de Starbucks garantizan la equidad de oportunidades de empleo y prohíben estrictamente la discriminación. La diversidad y la inclusión son muy importantes para la empresa, tal como ilustran las estadísticas siguientes sobre los empleados que tiene en Estados Unidos: 64% de su fuerza laboral total está conformada por mujeres y 33% son afroamericanos. Ese compromiso con la diversidad está presente, de hecho, desde los rangos más altos de la organización. En un momento dado, los ejecutivos de mayor nivel participaron en una evaluación de 360 grados con la finalidad de identificar sus fortalezas y las áreas de mejora. Además, se desarrolló una serie de prácticas sobre diversidad, dirigida a los ejecutivos de nivel de vicepresidencias o superior (incluyendo un ejercicio de inmersión en la diversidad con duración de un día completo), con el propósito de consolidar sus competencias en la materia.

Aunque la capacitación en diversidad es importante para Starbucks, no es la única que ofrece. La empresa invierte continuamente en programas de capacitación y en iniciativas de desarrollo profesional: la capacitación inicial de los baristas, quienes reciben un folleto conocido como "manual del delantal verde" en el que se les exhorta a ser auténticos y considerados, tiene una duración de 23 horas; la de los supervisores de turno consta de 29 horas adicionales; la de los gerentes adjuntos se extiende a lo largo de 112 horas; y la de los gerentes de sucursal es de 320 horas. Por su parte, los aspirantes a gerente distrital reciben 200 horas de capacitación. Y todos los empleados deben asistir a una clase sobre café, la cual se enfoca en ese producto y en la pasión de Starbucks por esa bebida. Además, el centro de apoyo corporativo de Starbucks ofrece cursos en temas tan variados como adquisición de habilidades básicas de cómputo, solución de conflictos y administración. Los empleados de Starbucks no quedan "estancados" en sus empleos. El rápido crecimiento de la compañía genera muchas oportunidades de promoción y ascenso para todos los trabajadores. Si así lo desean, pueden solicitar asesoría profesional, orientación ejecutiva, rotación de puestos de trabajo, mentoría y desarrollo en liderazgo para crear una ruta profesional que responda a sus necesidades. He aquí un ejemplo de los esfuerzos de capacitación de la empresa: cuando los niveles de oxígeno presente en las bolsas de café (mismo que afecta la frescura del producto) se elevaron demasiado en una de sus plantas de tostado, los empleados recibieron orientación adicional y una nueva capacitación sobre procedimientos. Después de ello, el número de bolsas de café colocadas en la "alarma de calidad" disminuyó 99 por ciento. Un día de febrero de 2008 Starbucks hizo algo sumamente inusual: cerró todas las cafeterías de Estados Unidos durante tres horas y media con la finalidad de capacitar y volver a capacitar a los baristas en la preparación de *espressos*. Un vocero de la empresa declaró: "Consideramos que esta capacitación era una inversión en nuestros baristas y en la experiencia Starbucks". La capacitación, bautizada como Perfeccionamiento en el arte del *espresso*, se enfocó en el producto central de la compañía (el *espresso*) y en la experiencia del cliente. La retroalimentación resultó muy positiva. Los clientes afirmaron que les daba gusto saber que la empresa se había tomado el tiempo para capacitar a su personal y que sentían que ello derivaría en una experiencia mejorada para los consumidores. Starbucks se embarcó también en una serie de capacitaciones que buscaban inspirar a los empleados para que encontraran formas de llevar a cabo su trabajo de manera más eficiente. Un "equipo esbelto", conformado por 10 personas, viajó de región en región, animando a los gerentes y los empleados a ser más eficientes.

Un problema de recursos humanos que ha ensombrecido el exitoso manejo que hace Starbucks de su fuerza laboral es su posición respecto del sindicalismo. Según la compañía, la "relación de empleo directo" justa y respetuosa que tiene con sus empleados (esto es, sin intervención de un tercero que represente a los trabajadores) constituye la mejor manera de garantizarles un buen entorno laboral. Starbucks se enorgullece del trato que brinda a sus empleados. Sin embargo, la compañía se vio obligada a llegar a un arreglo para dar solución a una queja interpuesta en su contra por el National Labor Relations Board, la cual incluía más de dos docenas de acusaciones de prácticas de trabajo injustas, planteadas por el sindicato Industrial Workers of the World. El problema surgió a partir de las controversias ocurridas en tres cafeterías de la ciudad de Nueva York. Luego, en 2011, una huelga de los empleados de Chile (único país en donde los trabajadores sindicalizados tienen una considerable presencia en la compañía), relacionada con una exigencia de

aumento salarial, provocó que los baristas de otras naciones convocaran a una "semana de solidaridad global" en apoyo de los huelguistas. Los trabajadores chilenos terminaron por concluir la huelga sin llegar a un acuerdo con la empresa. Como Starbucks sigue creciendo globalmente, no hay duda de que enfrentará otros desafíos en los nuevos mercados, en donde los grupos de trabajadores locales y los requerimientos gubernamentales favorecen los contratos colectivos. Además, la empresa es consciente de que necesita ser muy cauta para que su imagen de patrón solidario no se vea afectada por las quejas de los trabajadores.

Preguntas de análisis

P4-1. ¿Qué tipos de departamentalización están siendo utilizados? Explique su respuesta. (Sugerencia: además de consultar la información contenida en el caso, sería recomendable que revisara la lista completa de ejecutivos corporativos y su descripción en el sitio web de la compañía.)

P4-2. ¿Considera que es buena idea contar con un presidente para la división estadounidense y para las otras divisiones internacionales? ¿Cuáles son las ventajas de ese tipo de arreglo? ¿Cuáles son las desventajas?

P4-3. ¿Qué ejemplos de los seis elementos estructurales de la organización detecta en este caso? Descríbalos.

P4-4. Considerando el gasto que implica el tener más gerentes, ¿por qué cree usted que Starbucks decidió reducir el número de cafeterías supervisadas por cada gerente distrital e incrementar, en consecuencia, la cantidad de gerentes necesarios? Más allá del gasto, ¿identifica otras desventajas inherentes a esta decisión?

P4-5. ¿Por qué cree que Starbucks consideró importante mantener "conectada" a su fuerza laboral móvil? Además de la tecnología necesaria para lograrlo, ¿qué otras iniciativas cree que debe implementar la empresa para que su diseño organizacional adaptativo sea más eficiente y eficaz?

P4-6. La administración de Starbucks ha declarado que uno de los objetivos de la empresa es abrir 10 000 nuevas cafeterías en todo el mundo para 2019. Además, la compañía ha establecido como meta financiera un crecimiento de entre 10 y 13% en sus ingresos netos totales y obtener ingresos anuales por $30 000 millones de dólares para 2019. ¿De qué manera contribuirá la función de organización al cumplimiento de tales objetivos?

P4-7. La administración de Starbucks ha declarado que a la empresa le interesa tener "gente adaptable, capaz de motivarse a sí misma, apasionada y que pueda ser creativa al participar en un equipo". ¿Qué está haciendo la compañía para asegurarse de que sus procesos de selección y contratación identifiquen a ese tipo de personas?

P4-8. Seleccione una de las ofertas de empleo publicadas en el sitio web de la compañía. ¿Considera que la descripción y la especificación de ese puesto de trabajo son adecuadas? ¿Por qué? ¿Qué cambios podría sugerir?

P4-9. Evalúe los esfuerzos de capacitación de Starbucks. ¿Qué tipos de capacitación están disponibles? ¿Qué otros tipos de capacitación podrían ser necesarios? Explique su respuesta.

P4-10. Suponga que usted trabaja como gerente de sucursal de una cafetería Starbucks y que acaba de contratar a tres nuevos empleados (contratados por hora) que trabajarán como baristas. Describa la inducción que les ofrecería.

P4-11. ¿Cuáles de los principios de la compañía afectan la función de organización de sus gerentes? Explique cómo podrían afectar también la manera en que los gerentes de Starbucks enfrentan (a) los problemas estructurales; (b) los problemas de ARH; y (c) los problemas de manejo de equipos. (Sugerencia: busque los principios de Starbucks en el sitio web de la compañía).

Notas para la parte 4 del Caso continuo

Información del Informe Anual 2015 de Starbucks Corporation, investor.starbucks.com, abril de 2016, sitio web de la compañía, www.starbucks.com; P. Meyer, "Starbucks Coffee Company's Organizational Structure", Panmore Institute, www.panmore.com, 13 de septiembre de 2015; J. Jargon, "Starbucks Hires First Chief Technology Officer", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 6 de octubre de 2015; J. Jargon, "Starbucks Leads Multi-Company Initiative to Hire 100,000 Young, Minority Workers", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 13 de julio de 2015; basado en H. Schultz y J. Gordon, *Onward: How Starbucks Fought for Its Life Without Losing Its Soul*, © Howard Schultz (Nueva York: Rodale Publishing, 2011); Reuters, M. Moskowitz, R. Levering, O. Akhtar, E. Fry, C. Leahey y A. VanderMey, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 4 de febrero de 2013, pp. 85+; "Chile Fines, Blacklists Starbucks, Wal-Mart Over Labor Practices", www.reuters.com, 9 de agosto de 2012; R. Ahmed, "Tata Setting Up Starbucks Coffee Roasting Facility", online.wsj.com, 26 de julio de 2012; Comunicado de prensa, "Starbucks Spotlights Connection Between Record Performance, Shareholder Value and Company Values at Annual Meeting of Shareholders", news.starbucks.com, 21 de marzo de 2012; M. Moskowitz y R. E. Levering, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 6 de febrero de 2012, pp. 117+; J. Jargon, "Baristas Put Pressure on Starbucks", *Wall Street Journal*, 26 de julio de 2011, p. B3; "Starbucks Finds Ways to Speed Up", *Training Online*, 11 de agosto de 2009; M. Herbst, "Starbucks' Karma Problem", *BusinessWeek*, 12 de enero de 2009, p. 26; "Fresh Cup of Training", *Training Online*, 1 de mayo de 2008; "Training 135,000 Employees in One Day—Starbucks Closes Store to Do It", https://www.careerevolution.org/, 27 de febrero de 2008; K. Maher y J. Adamy", Do Hot Coffee and 'Wobblies' Go Together?", *Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2006, pp. B1+; A. Serwer, "Interview with Howard Schultz", *Fortune (Europe)*, 20 de marzo de 2006, pp. 35-36; S. Gray, "Fill 'er Up—with Latte", *Wall Street Journal,* 6 de enero de 2006, pp. A9+; W. Meyers, "Conscience in a Cup of Coffee", *US News & World Report*, 31 de octubre de 2005, pp. 48-50; J. M. Cohn, R. Khurana y L. Reeves, "Growing Talent as If Your Business Depended on It", *Harvard Business Review*, octubre de 2005, pp. 62-70; P. B. Nussbaum, R. Berner y D. Brady, "Get Creative", *BusinessWeek*, 1 de agosto de 2005, pp. 60-68; S. Holmes, "A Bitter Aroma at Starbucks", *BusinessWeek*, 6 de junio de 2005, p. 13; J. Cummings, "Legislative Grind", *Wall Street Journal*, 12 de abril de 2005, pp. A1+; "Starbucks: The Next Generation", *Fortune*, abril 4, 2005, p. 20; P. Kafka, "Bean Counter", *Forbes*, 28 de febrero de 2005, pp. 78-80; A. Lustgarten, "A Hot, Steaming Cup of Customer Awareness", *Fortune,* 15 de noviembre de 2004, p. 192; y A. Serwer y K. Bonamici, "Hot Starbucks to Go", *Fortune*, 26 de enero de 2004, pp. 60-74.

Capítulo 14

Administración de la comunicación

Su desarrollo profesional



Fuente: TheModernCanvas/Shutterstock

Una de las claves para que sea exitoso como gerente y en su desarrollo profesional es saber cómo ser un escucha activo.

¡Estoy escuchando!

¿Qué tan bueno es para escuchar a los demás? La escucha activa requiere que se concentre en lo que se dice. Va más allá de sólo escuchar las palabras; involucra un esfuerzo concertado para entender e interpretar el mensaje del orador. A continuación, se presentan algunas recomendaciones que deberá recordar e integrar para convertirse en un mejor escucha:

*1. **Haga contacto visual.** Hacer contacto visual con el orador enfoca su atención, disminuye la probabilidad de que se distraiga y motiva al orador.*

*2. **Afirme con la cabeza y con expresiones faciales adecuadas.** Cuando se añaden movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones faciales adecuadas a un buen contacto visual, se le asegura al orador que lo están escuchando.*

*3. **Ponga atención a las señales no verbales.** En ocasiones, lo que el orador dice no coincide con su conducta verbal. Por ejemplo, el orador podría iniciar diciendo "No hay problema..." cuando, de hecho, su lenguaje corporal refleja que lo que se dice le parece muy importante. A partir de sus expresiones faciales, no es difícil saber si alguien está ansioso, enojado, feliz o triste.*

*4. **Haga preguntas y parafrasee lo que se dijo.** Un escucha crítico analiza lo que oye y hace preguntas. Esta conducta garantiza comprensión, aclara las cosas y le reafirma al orador que usted lo está escuchando. Además, un escucha eficaz utiliza frases como "Lo que estás diciendo es que…" o "¿Quieres decir que…?" El parafraseo es un excelente dispositivo de control para verificar si está escuchando detalladamente y para verificar si escuchó con precisión.*

*5. **Haga una transición suave entre los roles de orador y escucha.** Un escucha eficaz cambia al rol de orador con suavidad. Desde la perspectiva de quien escucha, esto significa concentrarse en lo que un orador dice y evitar pensar en lo que va a decir tan pronto como llegue su turno.*

Objetivos de aprendizaje

14.1 ***Definir*** *la naturaleza y función de la comunicación.*

14.2 ***Describir*** *los métodos y los desafíos de la comunicación interpersonal.*

- **Desarrolle** sus habilidades para escuchar de manera eficaz.
- **Sepa cómo** superar las barreras para la comunicación.

14.3 ***Explicar*** *la manera en que la comunicación puede fluir de forma más eficaz en las organizaciones.*

14.4 ***Describir*** *cómo Internet y los social media afectan la comunicación gerencial y las organizaciones.*

14.5 ***Resumir*** *los problemas de comunicación que existen en las organizaciones actuales.*

14.6 ***Explicar*** *la manera de convertirse en un mejor comunicador.*

¡Ahhh… bienvenido al nuevo mundo de la comunicación! En este “mundo”, los gerentes tendrán que entender tanto la importancia como los problemas de la comunicación… de todas las formas de comunicación. La comunicación entre los gerentes y los empleados es importante porque proporciona la información que se necesita para hacer el trabajo en las organizaciones. Por lo tanto, no hay duda de que la comunicación está vinculada fundamentalmente con el desempeño gerencial.[1]

LA NATURALEZA y la función de la comunicación

OA14.1 Southwest Airlines suspendió a un piloto que transmitió por accidente una crítica vulgar, la cual fue captada por una frecuencia de control de tráfico aéreo y escuchada por los controladores y otros pilotos.[2] En medio de los desvaríos procaces emitidos por el piloto sobre las asistentes de vuelo de su tripulación, un controlador de tráfico aéreo de Houston lo interrumpió para decir: “cuide sus palabras”. La Federal Aviation Administration envió la grabación de audio a Southwest, calificándola de “inapropiada”. Southwest suspendió sin goce de sueldo al piloto veterano con 12 años de experiencia durante un tiempo no revelado, por haber hecho comentarios que iban en contra de la política de los empleados, y lo envió a una capacitación para sensibilizarlo. Este ejemplo muestra por qué es importante que los gerentes conozcan el impacto de la comunicación.

La capacidad de comunicarse en forma efectiva es una habilidad que deben dominar todos los gerentes que deseen ser eficaces. No se puede dejar de recalcar la importancia de tener una comunicación efectiva, porque todo lo que hacen comunica algo; no comunica sólo *algunas* cosas, ¡sino todo! El gerente no puede tomar decisiones sin información, y esa información debe transmitirse. Una vez que se toma una decisión, nuevamente debe comunicarse, pues de otra manera nadie sabría lo que se decidió. La mejor idea, la sugerencia más creativa, el mejor plan o el rediseño más efectivo de un puesto no podrían tomar forma sin la comunicación.



En Columbus Company, Ltd., una compañía de Tokio que fabrica productos para el cuidado del calzado, la comunicación con los nuevos empleados cumple funciones de información, motivación y socialización. Durante su introducción, los nuevos trabajadores aprenden sobre los productos de la empresa y cómo utilizarlos, así como a interactuar socialmente entre sí y con los miembros más antiguos del personal.
Fuente: Everett Kennedy Brown/Newscom

¿Qué es la comunicación?

La **comunicación** es la transferencia y comprensión de significados. Note el énfasis que hacemos en la *transferencia* de significados: Si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor cuyos materiales no son leídos, no ha logrado comunicarse. Sin embargo, lo más importante es que la comunicación implica la *comprensión* de significados. Para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda. Una carta escrita en castellano, dirigida a una persona que no comprende este idioma, no podría considerarse una comunicación hasta que sea traducida al idioma que el receptor puede leer y entender. La comunicación perfecta, si existe tal cosa, ocurre cuando se transmite un pensamiento o una idea y el receptor lo capta y lo comprende exactamente como el emisor espera que lo haga.

Otro aspecto importante es que a menudo el comunicador define erróneamente la *buena* comunicación como una *aceptación* del mensaje en lugar de una clara comprensión del mismo.[3] Si alguien no está de acuerdo con nosotros, suponemos que no comprende por completo nuestra postura. En otras palabras, muchos consideran que una buena comunicación ocurre cuando alguien acepta sus puntos de vista. Sin embargo, yo podría entender con claridad lo que usted quiere decirme y simplemente *no* estar de acuerdo con ello.

El último aspecto que debemos aclarar acerca de la comunicación es que implica tanto la **comunicación interpersonal** (la comunicación entre dos o más personas), como la **comunicación organizacional** (que son todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización). Los dos tipos de comunicación son importantes para los gerentes.

comunicación
Transferencia y comprensión de significados

comunicación interpersonal
Comunicación entre dos o más personas

comunicación organizacional
Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización

Funciones de la comunicación

Irene Lewis, directora general de SAIT Polytechnic, un instituto técnico ubicado en Calgary, Alberta, en Canadá, recibió el premio Excellence in Communication Leadership (EXCEL) 2012 por parte de la International Association of Business Communicators. Este premio reconoce a los líderes que promueven la excelencia en la comunicación y que contribuyen al desarrollo y al apoyo de la comunicación organizacional. El comité de selección destacó el liderazgo y el compromiso que tiene Lewis con la comunicación, así como su impacto en la reputación y crecimiento de SAIT: “Lewis participa en una amplia variedad de asuntos y utiliza las comunicaciones de forma inteligente para involucrar también a los grupos relevantes que tienen intereses en la empresa”.[4]

En SAIT Polytechnic y en muchas otras organizaciones, la comunicación tiene cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información.[5] Todas las funciones son igualmente importantes.

La comunicación sirve para *controlar* el comportamiento de los empleados de varias maneras. Como vimos en el capítulo 10, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben respetar. Por ejemplo, la comunicación se utiliza como control cuando se pide a los empleados que transmitan a su gerente inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo, que cumplan con la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía. La comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando un grupo de trabajo molesta a uno de sus miembros por trabajar con demasiado ahínco e ignorar las normas del equipo en este sentido, están ejerciendo un control informal sobre su comportamiento.

Por otro lado, la comunicación sirve para *motivar* al indicar claramente a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien están llevando a cabo su labor y qué podrían hacer para mejorar su desempeño. Conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan para cumplirlas y reciben retroalimentación sobre su progreso, se requiere de la comunicación.

Para muchos empleados, el trabajo en grupo es una de las fuentes principales de interacción social. La comunicación que se lleva a cabo dentro del grupo es un mecanismo fundamental

mediante el cual los miembros comparten sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación ofrece una forma de *expresión emocional* de los sentimientos y de satisfacción de las necesidades sociales.

Por último, los individuos y los grupos necesitan información para hacer su trabajo en las organizaciones. La comunicación proporciona dicha *información.* Por desgracia, en ocasiones se interrumpe la transmisión de información, provocando confusión. Por ejemplo, la aerolínea de bajo presupuesto, Ryanair, anunció públicamente que ofrecería vuelos transatlánticos de bajo costo entre Europa y Estados Unidos, pero eso no era verdad. El director de la empresa, Michael O'Leary dijo: "Fue un error de comunicación", y culpó al departamento de medios por el error.[6] En lugar de comunicar la equivocación al público de manera inmediata, la empresa decidió esperar algunos días, creando confusión entre los clientes potenciales. Este ejemplo no sólo ilustra la mala transmisión de información, sino también las consecuencias de no hacer las correcciones en el momento oportuno.

MÉTODOS y desafíos de la comunicación interpersonal

OA14.2 Antes de que se lleve a cabo la comunicación, debe existir un propósito, expresado como un **mensaje** a transmitir. El mensaje se transmite entre una fuente (el emisor) y un receptor; se convierte a una forma simbólica (llamada **codificación**) y se transmite al receptor a través de algún medio (**canal**), quien traduce el mensaje del emisor (mediante la **decodificación**). El resultado es la transmisión de significados de una persona a otra.[7]

mensaje
Un propósito a ser comunicado

codificación
Conversión de un mensaje en símbolos

canal
Medio por el que viaja un mensaje

decodificación
Traducción del mensaje del emisor

proceso de comunicación
Los siete elementos involucrados en la transferencia de significados de una persona a otra

ruido
Cualquier alteración que interfiera con la transmisión, recepción o retroalimentación de un mensaje

Métodos

En la figura 14-1 se presentan los elementos del **proceso de comunicación**. Note que todo el proceso es susceptible al **ruido** (alteraciones que interfieren con la transmisión, recepción o retroalimentación del mensaje). Ejemplos comunes de ruido son la escritura ilegible, la estática telefónica, la falta de atención por parte del receptor o los sonidos de fondo producidos por maquinaria o compañeros de trabajo. Sin embargo, cualquier cosa que interfiera con la comprensión podría considerarse ruido, y el ruido puede provocar distorsión en cualquier punto del proceso de comunicación.

En una carta personal que un comandante de las fuerzas armadas estadounidenses concentradas en Afganistán escribió a sus tropas, les aseguraba que estaban "contribuyendo al éxito general de la misión" en ese lugar. David Haight, coronel perteneciente al equipo de la 10a División Montada de la 3a Brigada de Combate, envió la carta a cada uno de los 3500 hombres y mujeres que integraban el equipo, justo después de que dos de sus compañeros soldados habían muerto en combate y sus capellanes reportaron que muchos se sentían desilusionados de la guerra. En la carta, Haight expresó que es importante que los líderes expliquen por qué ciertas tareas son importantes para el logro general de la misión. Esta forma de comunicación no sólo garantiza que la misión sea concluida, sino también que se haga de forma ejemplar.[8] He aquí un gerente que sabe cuál es el papel de la comunicación y cómo comunicarse eficazmente con sus subordinados.

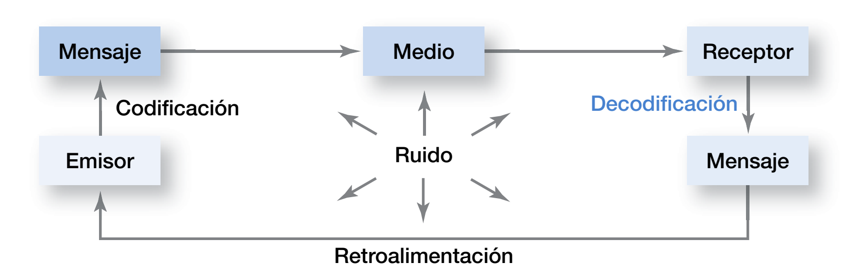


Figura 14-1
El proceso de comunicación interpersonal

Habrá ocasiones en que usted necesitará comunicar a sus empleados la nueva política de la organización sobre el hostigamiento sexual, en que deseará agradecer a uno de sus trabajadores por el tiempo extra que invirtió para ayudar a su equipo a cumplir con el pedido de un cliente, en que necesitará informar a uno de sus empleados sobre los cambios que tendrá su puesto, o en que querrá recibir retroalimentación de sus trabajadores sobre su plan de presupuesto para el siguiente año. ¿Cómo comunicaría la información en cada uno de los ejemplos anteriores? Los gerentes cuentan con una gran variedad de métodos de comunicación entre los cuales elegir, y podrían utilizar 12 preguntas para evaluarlos.[9]

1. *Retroalimentación:* ¿Qué tan rápido puede responder el receptor el mensaje?
2. *Capacidad de la complejidad:* ¿El método es capaz de procesar eficazmente los mensajes complejos?
3. *Potencial de difusión:* ¿Cuántos mensajes diferentes se pueden transmitir con este método?
4. *Confidencialidad:* ¿Los emisores pueden estar razonablemente seguros de que sus mensajes serán recibidos sólo por aquellos a quienes desean hacerlos llegar?
5. *Facilidad de codificación:* ¿El emisor puede utilizar este canal con rapidez y facilidad?
6. *Facilidad de decodificación:* ¿El receptor puede decodificar rápida y fácilmente los mensajes?
7. *Restricciones de tiempo y espacio:* ¿Los emisores y los receptores necesitan comunicarse al mismo tiempo y en el mismo espacio?
8. *Costo:* ¿Cuál es el costo de utilizar este método?
9. *Calidez interpersonal:* ¿Qué tan apto resulta este método para transmitir calidez interpersonal?
10. *Formalidad:* ¿Este método permite la formalidad requerida?
11. *Facilidad de interpretación:* ¿Este método permite recibir o encontrar fácilmente la información relevante en el mensaje?
12. *Oportunidad:* ¿El emisor o el receptor pueden ejercer el control suficiente sobre el momento en que se da el mensaje?

Warren Buffett, director general de Berkshire Hathaway, es conocido por su capacidad para comunicar información compleja a los accionistas de la compañía.[10] Cada año, Buffett prepara una carta para ellos en las que les explica conceptos complejos de una manera muy simple, y lo hace utilizando metáforas y una combinación de lenguaje formal y coloquial. Por ejemplo, al referirse a la pericia técnica de dos empleados con muy alto desempeño dijo: "Cada uno es el da Vinci de su especialidad".[11]

En la figura 14-2 se comparan diversos métodos de comunicación. El método que elija un gerente deberá reflejar las necesidades del emisor, los atributos del mensaje, los atributos del canal y las necesidades del receptor. Por ejemplo, si usted necesita comunicar a un empleado los cambios que se hicieron a su puesto, una comunicación cara a cara sería una mejor opción que un memorando, ya que le interesará responder de inmediato cualquier pregunta o preocupación que le manifieste.

comunicación no verbal
Comunicación que se transmite sin palabras

Una parte importante de la comunicación interpersonal es la **comunicación no verbal**, es decir, aquella que se transmite sin el uso de palabras. Algunos de los comunicados más significativos no se transmiten de forma verbal ni escrita. Cuando un profesor universitario está impartiendo una clase y un alumno comienza a leer un periódico, no requiere palabras para comprender que el estudiante no está poniéndole atención. De manera similar, cuando los alumnos empiezan a guardar sus libros, trabajos y cuadernos, el mensaje es claro: la clase terminó. El tamaño de la oficina de una persona o la ropa que utiliza también transmiten mensajes a los demás. Entre estas diversas formas de comunicación no verbal, las más conocidas son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

lenguaje corporal
Gestos, expresiones faciales y otros movimientos corporales que transmiten significado

El **lenguaje corporal** son los gestos, expresiones faciales y demás movimientos corporales que transmiten significados. La persona que frunce el entrecejo "dice" algo diferente de aquella que sonríe. Los movimientos de las manos, las expresiones faciales y otros gestos pueden comunicar emociones o expresiones del temperamento como agresividad, temor, timidez, arrogancia, alegría y enojo. Conocer el significado de los movimientos corporales de una persona y aprender a exhibir el lenguaje corporal más adecuado, podría proporcionar beneficios tanto a nivel

Alto potencial de retroalimentación	Bajo potencial de retroalimentación
Cara a cara Por teléfono Conferencia por computadora	Publicaciones
Alta capacidad de complejidad	***Baja capacidad de complejidad***
Cara a cara	Tableros de noticias
Alto potencial de difusión	***Bajo potencial de difusión***
Cara a cara Tableros de noticias Correo electrónico	Correo postal Cintas de audio y video
Alta confidencialidad	***Baja confidencialidad***
Cara a cara Correo de voz	Publicaciones Tableros de noticias Cintas de audio y video Teleconferencia
Alta facilidad de codificación	***Baja facilidad de codificación***
Cara a cara Por teléfono	Publicaciones
Alta facilidad de decodificación	***Baja facilidad de decodificación***
Cara a cara Por teléfono Líneas de asistencia telefónica Correo de voz	Memorandos Correo postal Fax Publicaciones
Alta restricción de espacio	***Baja restricción de espacio***
Cara a cara Reuniones grupales Presentaciones formales	Memorandos Correo postal Fax Publicaciones Correo de voz
Alto costo	***Bajo costo***
Reuniones grupales Presentaciones formales Videoconferencia	Tableros de noticias
Alta calidez personal	***Baja calidez personal***
Cara a cara	Memorandos Tableros de noticias
Alta formalidad	***Baja formalidad***
Correo postal Publicaciones	Cara a cara Teléfono Correo de voz
Alta facilidad de interpretación	***Baja facilidad de interpretación***
Memorandos Correo postal Fax Publicaciones Tableros de noticias	Presentaciones formales Cara a cara Teléfono Reuniones grupales Cintas de video y audio Líneas de asistencia telefónica Correo electrónico Conferencia por medio de computadora Correo de voz Teleconferencia Videoconferencia

Figura 14-2

Comparación entre distintos métodos de comunicación

Fuente: Basado en P. G. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness* (Newbury Park, California: Sage Publications, 1991), p. 136.

El líder hace la DIFERENCIA



Fuente: Tony Avelar/AP Images

Como vicepresidenta senior de las tiendas en línea y al detalle de Apple, ***Angela Ahrendts*** *ostenta uno de los puestos más altos de la empresa.[15] Ahrendts sorprendió a muchos en 2015, cuando renunció a su puesto como directora general de Burberry, con sede en Londres, donde resucitó la línea de ropa en decadencia, para trasladarse a Apple. Conocida por despertar la pasión de sus empleados, Ahrendts fue contratada por su capacidad de liderazgo. Ella considera que la clave del futuro de la empresa no sólo reside en la creación de productos innovadores, sino también en comprometer y motivar a sus casi 100 000 empleados. Ahrendts considera que la comunicación es fundamental para un líder, especialmente en el centro de trabajo actual, enfocado en la tecnología. Cuando se unió a Apple, se embarcó en un "viaje de escucha" por las tiendas minoristas de la empresa. Visitó alrededor de 100 tiendas y se dedicó a escuchar los problemas. Se enteró de que la rotación de gerentes había bajado el ánimo y decidió que una mejor comunicación ayudaría a colocar a las tiendas en la dirección correcta. Para mejorar la comunicación con las tiendas, Ahrendts graba un video nuevo cada semana y lo envía a todos los empleados; en éste incluye tres pensamientos esenciales para la semana, con la finalidad de compartir objetivos y mejorar el ánimo de los empleados. Además, lanzó "Comparte tus ideas", una aplicación interna que los trabajadores pueden utilizar para expresar sugerencias o preocupaciones. Ahrendts lee todos los comentarios que le envían a través de la aplicación, y se asegura de responder en las siguientes 48 horas. Hasta ahora, la satisfacción y conservación de empleados sugiere que las estrategias de Ahrendts para mejorar la comunicación y el ánimo de los trabajadores están funcionando.* ¿Qué puede aprender de esta líder que hace la diferencia?

personal como profesional.[12] Por ejemplo, las investigaciones han mostrado que mantener los brazos a los lados del cuerpo en lugar de cruzarlos, motiva más la transmisión de información.[13]

La **entonación verbal** se refiere al énfasis que se da a las frases o a las palabras con el fin de transmitir un significado. Para ilustrar la manera en que la entonación podría modificar el significado de un mensaje, imagine que un estudiante formula una pregunta a su profesor y éste le responde: "¿Qué quieres decir?". La reacción del estudiante variará dependiendo del tono de la respuesta del profesor. Un tono de voz suave y tranquilo comunica interés y transmite un significado diferente que si se emplea una entonación brusca y dando mayor peso la última palabra. Casi todas las personas considerarían que la entonación usada en el primer caso proviene de alguien que está realmente interesado en aclarar la duda del estudiante, mientras que la segunda sugiere que al individuo le molestó la pregunta. Además, ¿sabía usted que la entonación verbal puede afectar el éxito profesional? Por ejemplo, los estudios han revelado que los directores generales varones con un tono de voz grave (a diferencia de aquellos con un tono de voz agudo) tienden a trabajar para las compañías más grandes, ganan mucho más dinero y permanecen en su puesto durante más tiempo.[14] ¿Debe preocuparse usted por esto? Probablemente no. Algunos expertos en lenguaje consideran que es posible aprender a modular el tono de la voz.

Es necesario que los gerentes recuerden que, al comunicarse, el componente no verbal suele provocar mayor impacto; no es *lo que* se dice, sino *cómo* se dice.

Barreras

Una compañía con 100 empleados podría perder aproximadamente $450 000 dólares al año o más debido a errores, ineficiencias y malentendidos relacionados con el correo electrónico.[16] El director ejecutivo de una empresa de marketing en Nueva York estaba en una reunión con un cliente potencial. Durante la hora y media que duró el encuentro, el cliente estuvo manipulando su iPhone. ¿Qué hacía? Estaba jugando carreras de autos, aunque ocasionalmente levantaba la mirada y hacía preguntas.[17]

entonación verbal
Énfasis que se da a las frases o a las palabras para transmitir un significado

En alguna parte, de alguna forma, la comunicación no está siendo tan efectiva como debería ser. Una razón es que los gerentes enfrentan barreras que pueden distorsionar el proceso de comunicación interpersonal. Veamos cuáles son las barreras que obstaculizan la comunicación eficaz.

COGNITIVAS Los gerentes deben estar familiarizados con dos barreras cognitivas para la comunicación: la sobrecarga de información y el filtrado.

sobrecarga de información
Cuando la información excede nuestra capacidad de procesamiento

La **sobrecarga de información** ocurre cuando la información excede la capacidad de procesamiento. Por ejemplo, un gerente de marketing realiza un viaje de ventas a España durante una semana y no tiene acceso a su correo electrónico; cuando regresa a su oficina tiene 1000 mensajes en su bandeja de entrada. En la actualidad, los empleados suelen quejarse de padecer una sobrecarga de información. Las estadísticas indican que 87 por ciento de los empleados utilizan el correo electrónico, y que el usuario promedio de correo electrónico para negocios dedica 107 minutos al día a este medio (aproximadamente 25% de su día laboral). Otras estadísticas señalan que el número de correos electrónicos de negocios enviados y recibidos diariamente está aumentando

con rapidez de un promedio de 121, y que para 2019 la cifra será de al menos 140 correos al día.[18] Esto implica 12 correos electrónicos de entrada y cinco de salida durante el mismo periodo. Como usted sabe, también existe la carga de los correos electrónicos personales, por no mencionar el correo basura. En conjunto, el número de mensajes de correo electrónico que se envían diariamente en todo el mundo alcanza la sorprendente cifra de 215 000 millones.[19] La exigencia de mantenerse al tanto de los correos electrónicos, los mensajes de texto, las llamadas telefónicas, los faxes, las reuniones y la literatura profesional provoca una sobreabundancia de datos. ¿Qué ocurre cuando los individuos reciben más información de la que pueden procesar? Tienden a ignorarla, pasarla por alto, olvidarla o elegirla selectivamente; o bien podrían dejar de comunicarse. Y los desafíos no terminan aquí. Es probable que la gama completa de información no se transmita de manera precisa, como resultado de un filtrado intencional.

El **filtrado** es la manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera más favorable. Por ejemplo, cuando una persona le dice a su gerente lo que éste desea oír, filtra la información. O bien, hay filtrado cuando los emisores resumen la información que se comunica a los niveles superiores de la organización.

filtrado
Manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera más favorable

La cantidad del filtrado suele ser una función de la cultura organizacional y del número de niveles verticales que hay en la organización. A mayor número de niveles verticales, más posibilidades de filtrado. A medida que las organizaciones van adoptando esquemas laborales más enfocados en la cooperación y la colaboración, el problema del filtrado de la información se reduce. Asimismo, el uso de correo electrónico disminuye el filtrado, debido a que la comunicación es más directa. Finalmente, la cultura organizacional fomenta o reduce el filtrado según el tipo de conducta que premia; por ejemplo, entre más recompense la organización el estilo y la apariencia, más motivados se sentirán los gerentes a filtrar las comunicaciones a su favor. En resumen, cualquier barrera —por sobrecarga de información o por filtrado— puede provocar problemas que dan como resultado la pérdida de información y una comunicación ineficaz.

EMOCIONES La forma en que un receptor interpreta un mensaje se ve influenciada por cómo se siente en el momento en que lo recibe. Las emociones extremas tienden a entorpecer la comunicación efectiva. En estos casos, solemos ignorar nuestros procesos racionales y objetivos de pensamiento, y a sustituirlos por juicios emocionales.

Cuando las personas se sienten amenazadas, tienden a reaccionar en formas que entorpecen una comunicación efectiva y reducen su capacidad para lograr una comprensión mutua. Los individuos se ponen a la defensiva, y atacan verbalmente a los demás, hacen comentarios sarcásticos, se vuelven excesivamente críticos o cuestionan los motivos de las otras personas.[20]

SOCIOCULTURALES Tanto Ann Coulter, una escritora y periodista conservadora, como el cantante de rap Nelly hablan inglés, pero el lenguaje que usa cada uno es sumamente diferente del que utiliza el otro. Las palabras tienen distintos significados para personas diferentes. La edad, la educación y el origen cultural son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje utilizado por las personas, así como en la forma en que definen las palabras.

En una organización, los empleados tienen diferentes orígenes y patrones de lenguaje. Incluso entre aquellos que trabajan para la misma organización, pero en distintos departamentos, a menudo es posible encontrar una **jerga** —terminología especializada o lenguaje técnico específico— diferente que los miembros del grupo utilizan para comunicarse entre sí. Por ejemplo, los gerentes de recursos humanos consideran las calificaciones ocupacionales *bona fide* (BFOQ, por sus siglas en inglés) como una forma de defensa en contra de la discriminación ilícita, y los gerentes de contabilidad utilizan el término PEPS (primero en entrar, primero en salir), para referirse a un método de evaluación de inventarios.

jerga
Terminología especializada o lenguaje técnico específico que utilizan los miembros de un grupo para comunicarse entre sí

CULTURA NACIONAL Por razones tecnológicas y culturales, a los chinos les disgusta el correo de voz.[21] Esta tendencia general evidencia que la comunicación también está sujeta a diferencias derivadas de las distintas culturas nacionales y de los diversos idiomas. Por ejemplo, comparemos países que valoran el individualismo (como Estados Unidos) con países que destacan el colectivismo (como Japón).[22]

En un país individualista como Estados Unidos, la comunicación es más formal y detallada. Los gerentes dependen mucho de los informes, los memorandos y otros tipos formales de comunicación. En contraste, en las naciones colectivistas como Japón, existe más contacto interpersonal y se favorece la comunicación cara a cara. Los gerentes japoneses acostumbran consultar ampliamente un tema con sus subordinados, para después preparar un documento formal en donde describen el acuerdo al que se llegó.

Superación de las barreras

Los individuos deben escuchar la información nueva un promedio de siete veces antes de entenderla plenamente.[23] Tomando en consideración este hecho y las barreras contra la comunicación que describimos previamente, ¿qué podrían hacer los gerentes para convertirse en comunicadores más eficaces?



La frecuencia de la retroalimentación influye en la satisfacción laboral de los empleados:

- 80% de los empleados aún se sienten satisfechos un mes después de recibir la retroalimentación.
- 71% de los empleados aún se sienten satisfechos entre tres y cinco meses después de recibir la retroalimentación.
- 69% de los empleados aún se sienten satisfechos entre 6 y 12 meses después de recibir la retroalimentación.
- 51% de los empleados aún se sienten satisfechos entre uno y dos años después de recibir la retroalimentación.
- 42% de los empleados aún se sienten satisfechos más de dos años después de recibir la retroalimentación.[24]

USO DE LA RETROALIMENTACIÓN Muchos problemas de comunicación son directamente atribuidos a imprecisiones y malentendidos, y resultan menos comunes si el gerente recibe retroalimentación, tanto verbal como no verbal.

Por ejemplo, el gerente podría hacer preguntas sobre un mensaje para determinar si éste fue recibido y comprendido como él pretendía. También podría optar por pedir al receptor que reformule el mensaje con sus propias palabras. Si el gerente escucha el mensaje que se pretendía enviar, la comprensión y la precisión deberían mejorar. La retroalimentación también puede ser más sutil, y los comentarios generales podrían dar al gerente una idea de la reacción del receptor ante un mensaje.

Por otro lado, no es indispensable que la retroalimentación sea verbal. Si un gerente de ventas utiliza el correo electrónico para enviar información acerca del nuevo reporte de ventas mensual que todos los representantes tendrán que presentar y algunos de ellos no se dan por enterados, el gerente de ventas está recibiendo retroalimentación, la cual sugiere que necesita aclarar la comunicación inicial. De manera similar, los gerentes podrían buscar señales no verbales para saber si sus interlocutores captaron el mensaje.

SIMPLIFICACIÓN DEL LENGUAJE Como el lenguaje puede ser una barrera, es recomendable que los gerentes tomen en consideración a qué audiencia quieren dirigir un mensaje y elegir el lenguaje adecuado para la misma.[25] Recuerde: la comunicación eficaz se logra cuando el mensaje es *recibido* y *comprendido*. Por ejemplo, el administrador de un hospital debería tratar de comunicarse siempre en términos claros y fáciles de entender, y utilizar un lenguaje adecuado a los diferentes grupos de empleados. El lenguaje utilizado para transmitir mensajes al equipo de cirujanos debe ser intencionalmente diferente del que utilice con los empleados de oficina. La jerga puede facilitar la comprensión si se utiliza en un grupo que conoce su significado, pero podría causar problemas si se emplea fuera de ese grupo.

ESCUCHA ACTIVA Al inicio de este capítulo nos referimos a la escucha activa. Nuevamente abordamos el tema aquí, ya que se trata de un método importante para mejorar la comunicación.

Cuando alguien habla, a menudo oímos, pero no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es un acto pasivo. Al escuchar, el receptor también hace un esfuerzo dentro del proceso de comunicación.

escucha activa
Escuchar el mensaje completo, sin hacer interpretaciones o juicios prematuros

Muchos de nosotros somos malos escuchas. ¿Por qué? Porque escuchar es difícil, y porque casi todos preferimos hablar. En realidad, escuchar suele ser más cansado que hablar. A diferencia de oír, la **escucha activa**, que implica escuchar por completo el mensaje sin hacer interpretaciones o juicios prematuros, requiere de una total concentración. El individuo promedio suele pronunciar entre 125 y 200 palabras por minuto. Sin embargo, el escucha promedio puede comprender hasta 400 palabras por minuto.[26] La diferencia deja mucho tiempo libre al pensamiento y brinda numerosas oportunidades para que la mente divague.

La escucha activa mejora cuando se desarrolla empatía con el emisor, lo cual se logra al ponerse en su lugar. Debido a que cada emisor tiene diferentes actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía facilita la comprensión del contenido real del mensaje. Un individuo que escucha con empatía evita hacer juicios sobre el contenido del mensaje y escucha cuidadosamente lo que le están diciendo. La meta consiste en mejorar la habilidad para captar el significado completo de una comunicación sin distorsionarla con interpretaciones o juicios prematuros. En la figura 14-3 se presentan otras conductas específicas que exhiben las personas que escuchan de forma activa. Como puede ver, la escucha activa requiere esfuerzo, pero sirve para lograr una comunicación mucho más efectiva.

CONTROL DE LAS EMOCIONES Sería ingenuo suponer que los gerentes siempre se comunican racionalmente. Sabemos que las emociones pueden confundir y distorsionar la comunicación. Cuando el gerente está molesto por algún asunto, es más propenso a malinterpretar los mensajes que recibe y a tener dificultad para comunicar sus mensajes con claridad y precisión. ¿Qué debe hacer en tal caso? La respuesta más sencilla es calmarse y controlar las emociones antes de comunicarse.



Figura 14-3
Comportamientos de escucha activa

Fuentes: Basada en J. V. Thill y C. L. Bovee, *Excellence in Business Communication,* 9a ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2011), pp. 48-49; y S. P. Robbins y P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills*, 5a ed. (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2009), pp. 90–92.

en la PRÁCTICA

Fuente: Lauren Passilla

Lauren Passilla
Gerente de reclutamiento, Contabilidad y administración de riesgos

El contexto:

Tod Stewart no puede creer que uno de los empleados encargados de procesar los créditos haya cometido otro error. Tod es gerente del departamento de procesamiento de créditos de un banco regional, y su área ha cometido una gran cantidad de equivocaciones durante los últimos seis meses. Tod está consciente de que el banco modificó los lineamientos para procesar los préstamos, pero él los explicó con claridad en la última reunión del departamento. Le pareció que todos estaban atentos en la reunión, pero los empleados continúan cometiendo errores.

¿Qué puede hacer Tod para asegurarse de que sus empleados entiendan sus instrucciones?

Para los gerentes es difícil implementar cambios, pero es importante que Tod mantenga una actitud positiva con su equipo. Una forma de garantizar la comunicación efectiva de sus nuevas instrucciones consiste en utilizar un modelo de "capacitar al capacitador". Tod podría animar a dos de los empleados que tienen problemas a que pasen más tiempo con él para comprender los cambios, y luego pedirles que instruyan al resto del equipo respecto de lo que aprendieron. Con esto, los individuos tendrán mayor poder, el equipo logrará mayor participación y todos los miembros recordarán mejor la información.

OBSERVACIÓN DE LAS SEÑALES NO VERBALES Si los actos dicen más que las palabras, es importante asegurarnos de que nuestros actos coincidan con las palabras que los acompañan, y que las refuercen. El comunicador eficaz cuida las señales no verbales que envía para asegurarse de que transmitan el mensaje deseado.

CONFIDENCIALIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO Un jefe poco comunicativo

Muchos de nosotros fantaseamos con tener un trabajo donde el jefe no nos moleste. Ojos que no ven, corazón que no siente. En la fantasía, somos libres de hacer nuestro trabajo sin la presencia o las molestias de un jefe. Sin embargo, ¡cuidado con lo que desea! Puede ser muy frustrante trabajar para una persona que no se comunica.

Utilizamos el concepto "poco comunicativo" para incluir una larga lista de conductas en el centro de trabajo. Existe el jefe ausente, es decir, el que nunca está. Usted tiene preguntas o dudas, pero no tiene con quién hablar al respecto. Existe el jefe tímido e introvertido que evita las interacciones. Luego, está el jefe que odia los conflictos o las confrontaciones y que tiende a ocultarse de las situaciones difíciles. También existe el jefe que parece estar siempre demasiado ocupado para hablar con sus empleados. E incluso podemos encontrar al jefe que no responde los tuits, los correos electrónicos o los mensajes telefónicos. Uno sabe que los recibió, pero es como si se desvanecieran en el aire. Como puede ver, existen muchas formas de ser poco comunicativos.

Las siguientes sugerencias le ayudarán a lidiar con un jefe poco comunicativo y a trabajar con él.

Pregúntese: ¿soy el único? Primero determine si su jefe es poco comunicativo con todos, o si sólo lo es con usted. Es posible que su jefe esté distanciado de usted a propósito. ¿Hizo algo que lo molestara? ¿Lo está evitando intencionalmente? Si usted está molesto o irritado con su jefe, tal vez ésa sea la razón por la que se está alejando de usted, para evitar un conflicto. Por otro lado, si su jefe trata a todos los empleados de manera similar, considere que usted no es el único. Lo más importante es que primero debe determinar si usted ha contribuido al problema.

¿La cultura de su organización fomenta el comportamiento de su jefe? Observe detalladamente la cultura de su organización. ¿La empresa alienta a los gerentes a permanecer "ajenos"? En algunos casos, las organizaciones fomentan estas conductas mediante los criterios que utilizan para evaluar y recompensar a los gerentes. Por ejemplo, tal vez la empresa motiva un estilo de liderazgo relajado como una forma para preparar a los futuros gerentes. También podría deberse a que, en una cultura de ese tipo, su jefe le está brindando la libertad para manejar las tareas y mostrar iniciativa, con la intención de prepararlo para mayores responsabilidades. Si la mayoría de los gerentes de su empresa parecen exhibir un estilo similar, poco comunicativo, no espere que su jefe tenga cambios significativos.

¿Hay buenas razones para que su jefe sea poco comunicativo? Juzgue a su jefe objetivamente. Tal vez tenga buenas razones para actuar de esa manera. Una explicación común es que está dedicando tiempo a "labores administrativas", es decir, que se está esforzando para obtener mayores recursos o apoyo de sus superiores. También es posible que su jefe tenga demasiado trabajo por hacer o que deba supervisar a una gran cantidad de empleados. Estas explicaciones pueden servirle para ser más empático con la situación de su jefe y para que comprenda por qué no está disponible.

Sea proactivo: apoye a su jefe. Hay un viejo adagio que dice: "El jefe no siempre tienen la razón, pero siempre es el jefe". Si usted se siente poco apreciado, dé a su jefe el beneficio de la duda. Acérquese y, sin ser adulador, tome la iniciativa y dígale que reconoce las cosas que hace bien y que aprecia sus esfuerzos. Es muy probable que su acercamiento positivo sea bien recibido. Si usted logra que el jefe se sienta bien, aumentan las probabilidades de que le agrade tenerlo a su alrededor.

Comparta sus necesidades con su jefe. Si usted no se comunica, es poco probable que su jefe se dé cuenta de que hay un problema. Reúnase con él e inicie una conversación sobre sus necesidades. Esté preparado para expresar exactamente el tipo de apoyo que está buscando. ¿Desea tener reuniones semanales con él o ella? ¿Quiere que responda los correos electrónicos con mayor rapidez? No sea agresivo o insistente. Demuestre que es empático con su situación y con sus presiones de tiempo; luego, sea claro y conciso acerca de sus necesidades.

Actúe, pero mantenga a su jefe informado. Si sus esfuerzos por mejorar la comunicación no dan frutos, actúe por su cuenta. Tome la iniciativa, pero es muy importante que mantenga a su jefe informado. Aun cuando no reciba retroalimentación, continúe presentando a su jefe informes breves y por escrito sobre la situación. De esta manera, si en el futuro surgieran problemas, al menos contará con un documento que demuestre que su jefe estaba informado.

Busque un sustituto de su jefe. Si su jefe no lo apoya, considere la posibilidad de buscar a otra persona dentro de la organización que pueda llenar el vacío. Busque alguien más que pueda apoyarlo y asesorarlo.

Protéjase: conozca al jefe de su jefe. Por lo general, no es contraproducente establecer una relación con el jefe de su jefe. Podría ser algo tan sencillo como sólo intercambiar alguna broma o compartir un café. Desde un punto de vista político, tiene sentido protegerse y establecer alianzas con los individuos que tienen poder.

Haga que esta situación funcione a su favor. Por último, vea el lado positivo. Ésta es una oportunidad para que usted destaque, muestre su iniciativa y dé una buena impresión a otras autoridades dentro de la organización. Por lo general, los empleados que no tienen puestos gerenciales carecen de oportunidades para demostrar liderazgo. No obstante, si se abre una oportunidad para usted, no la desperdicie. Usted podría llenar el vacío de liderazgo, extender su alcance dentro de la organización, desarrollar una imagen positiva en los altos ejecutivos y, posiblemente, abrir la puerta para un ascenso.

Fuentes: Basado en R. Bhattacharyya, "5 Ways to deal with an Absentee Boss", *The Economic Times* online, 16 de enero de 2015; y S. Stibitz, "Get What You Need From Your Hands-off Boss", *hbr.org,* 12 de junio de 2015.

COMUNICACIÓN organizacional efectiva

OA14.3 Una reciente crisis económica europea puso nerviosos a los empleados en todas partes. Así, cuando los 1300 trabajadores de Aviva Investors (la división que administra los activos de una compañía de seguros de Reino Unido) abrieron su correo electrónico una mañana, descubrieron que habían sido despedidos; pero se trataba de un error. Se suponía que sólo un desafortunado empleado recibiría el mensaje. ¿Puede imaginarse el silencio que se instaló en aquella oficina? Un vocero de la compañía comenta que se publicó de inmediato una disculpa por el mensaje de correo electrónico erróneo; sin embargo, el daño ya estaba hecho.[27]

Quizás usted ha tenido la experiencia de sentarse en una reunión entre empleados y gerentes, y que uno de ellos pregunte si alguien tiene una pregunta, y lo único que obtiene es un silencio generalizado.[28] La comunicación puede ser un fenómeno interesante, sobre todo en las organizaciones. Como hemos visto, la comunicación gerencial es importante, pero debe ser bidireccional. Es imposible entender la comunicación gerencial sin tomar en consideración cómo se da la comunicación en la organización. En esta sección revisaremos varios aspectos importantes de la comunicación organizacional, incluyendo la comunicación formal y la informal, los patrones de flujo de la comunicación, las redes formales e informales de comunicación y el diseño del lugar de trabajo.



Una encuesta realizada con 400 compañías reveló lo siguiente:

- Las estrategias de comunicación efectivas producen un rendimiento de 47% a los accionistas.
- Se estima que las pérdidas económicas debidas a la mala comunicación o malentendidos entre los empleados ascienden a $37 000 millones.[29]

Comunicación formal e informal

La comunicación que ocurre dentro de la organización se describe como formal o informal. La **comunicación formal** es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que realice una tarea, se trata de una comunicación formal. Otro ejemplo de comunicación formal es cuando un empleado comunica un problema a su gerente.

La **comunicación informal** es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la compañía. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, mientras recorren los pasillos o cuando hacen ejercicio en el gimnasio de la compañía, participan en una comunicación informal. Los empleados crean amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: 1. permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social, y 2. puede mejorar el desempeño de una organización al crear canales de comunicación alternativos, y a menudo más veloces y eficaces.

comunicación formal
Comunicación que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización

comunicación informal
Comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la organización

Dirección del flujo de la comunicación

Veamos cómo puede fluir la comunicación organizacional: de manera descendente, ascendente, lateral o transversal.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE Cada mañana, y a menudo varias veces al día, los gerentes de las oficinas de mensajería de UPS se reúnen con los trabajadores en juntas obligatorias que duran exactamente tres minutos. Durante esos 180 segundos, los gerentes comunican anuncios de la compañía y revisan información local, como las condiciones de tránsito o las quejas de los clientes. Para concluir la reunión, se brinda una recomendación de seguridad. Las reuniones de tres minutos han resultado tan productivas que muchos de los empleados que trabajan en las oficinas de la compañía están implementándolas.[30] Los directores generales utilizan asambleas generales para comunicarse con sus empleados. Las **asambleas generales** son reuniones públicas e informales en donde los altos ejecutivos transmiten información, analizan diferentes temas o reúnen a los empleados para celebrar sus logros. Por ejemplo, poco tiempo después de haberse convertido en el director general de Sprint, Marcelo Claure llevó a cabo una asamblea general en la que habló acerca de los antecedentes de pérdida de clientes de la empresa y de sus planes para conseguir nuevos consumidores.[31] Estos son ejemplos de **comunicación descendente**, que es aquella que fluye del gerente a los empleados, y que se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los trabajadores. Cuando los gerentes asignan metas a sus empleados, utilizan una comunicación descendente, y también lo hacen cuando les explican las responsabilidades de sus puestos, cuando les informan acerca de las políticas y procedimientos de la organización, cuando señalan problemas que deben ser atendidos, o cuando evalúan su



El director de Volkswagen, Matthias Müller, demostró el concepto de la comunicación descendente cuando habló ante 20 000 empleados en la planta de producción de las oficinas centrales del fabricante de automóviles, en Alemania. Durante su conferencia, Müller informó a los trabajadores acerca de los nuevos avances en la investigación que se estaba llevando a cabo acerca de la supuesta manipulación de las pruebas de emisión para sus automóviles diésel.
Fuente: ODD ANDERSEN/AFP/Getty Images

asamblea general
Reunión pública informal donde se transmite información, se analizan diferentes temas, o los empleados se reúnen sencillamente para celebrar sus logros

comunicación descendente
Comunicación que fluye hacia abajo de la jerarquía, de un gerente hacia sus empleados

comunicación ascendente
Comunicación que fluye hacia arriba de la jerarquía, de los empleados hacia los gerentes

desempeño. La comunicación descendente puede llevarse a cabo por medio de cualquiera de los métodos que se describieron previamente.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE Los gerentes dependen de sus empleados para obtener información. Por ejemplo, los trabajadores les entregan reportes para informarles del progreso que se ha logrado hacia el cumplimiento de las metas, o para hacerles saber que existe algún problema. La **comunicación ascendente** es aquella que fluye de los empleados hacia los gerentes, y mantiene a estos últimos informados sobre cómo se sienten sus subordinados respecto de su trabajo, sus compañeros de trabajo y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para obtener ideas sobre la forma de mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación ascendente son los reportes de desempeño elaborados por los empleados, los buzones de sugerencias, las encuestas sobre las actitudes de los empleados, los procedimientos para las quejas, las discusiones entre el gerente y los empleados, así como las sesiones informales de grupo en las que los trabajadores tienen la oportunidad de analizar los problemas con su gerente o con los representantes de la alta gerencia.

La cantidad de comunicación ascendente que se utiliza depende de la cultura organizacional. Si los gerentes crean un clima de confianza y respeto, y utilizan el empoderamiento o la toma de decisiones participativa, habrá una cantidad considerable de comunicación ascendente cuando los empleados hagan sus aportaciones. En un entorno muy estructurado y autoritario también se presenta la comunicación ascendente, pero de manera más limitada.

comunicación lateral
Comunicación que se lleva a cabo entre empleados del mismo nivel organizacional

COMUNICACIÓN LATERAL La **comunicación lateral** es aquella que se lleva a cabo entre los empleados del mismo nivel organizacional. En el dinámico entorno actual, es frecuente utilizar la comunicación horizontal para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Por ejemplo, los equipos interfuncionales dependen mucho de esta forma de interacción para comunicarse. Sin embargo, podrían surgir conflictos si los empleados no mantienen informados a sus gerentes acerca de las decisiones que toman o las acciones que implementan.

comunicación transversal
Comunicación que se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales

COMUNICACIÓN TRANSVERSAL La **comunicación transversal** es aquella que se da entre las diversas áreas de trabajo *y* los distintos niveles organizacionales. Por ejemplo, un analista de crédito que se comunica directamente con un gerente regional de marketing para informarle acerca del problema de un cliente (observe que estos empleados forman parte de distintos departamentos y pertenecen a diferentes niveles organizacionales), está utilizando la comunicación transversal. Debido a su eficacia y rapidez, la comunicación transversal puede ser benéfica. El creciente uso del correo electrónico facilita este tipo de comunicación. En muchas organizaciones cualquier empleado puede comunicarse con otro a través del correo electrónico, sin importar el área o nivel laboral al que pertenezcan, e incluso con los gerentes de mayor nivel. En muchas organizaciones, los directores generales han adoptado una política de “puerta abierta” para el correo electrónico. Por ejemplo, William H. Swanson, director de Raytheon Company, empresa contratista especializada en defensa militar, calcula que ha recibido y respondido más de 150 000 mensajes de correo electrónico de sus empleados. Y Henry McKinnell Jr., antiguo director general de Pfizer, afirma que los aproximadamente 75 mensajes electrónicos internos que recibía todos los días constituían “una vía de comunicación que no habría podido aprovechar de otra manera”.[32] Sin embargo, la comunicación transversal también tiene el potencial de generar problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes.

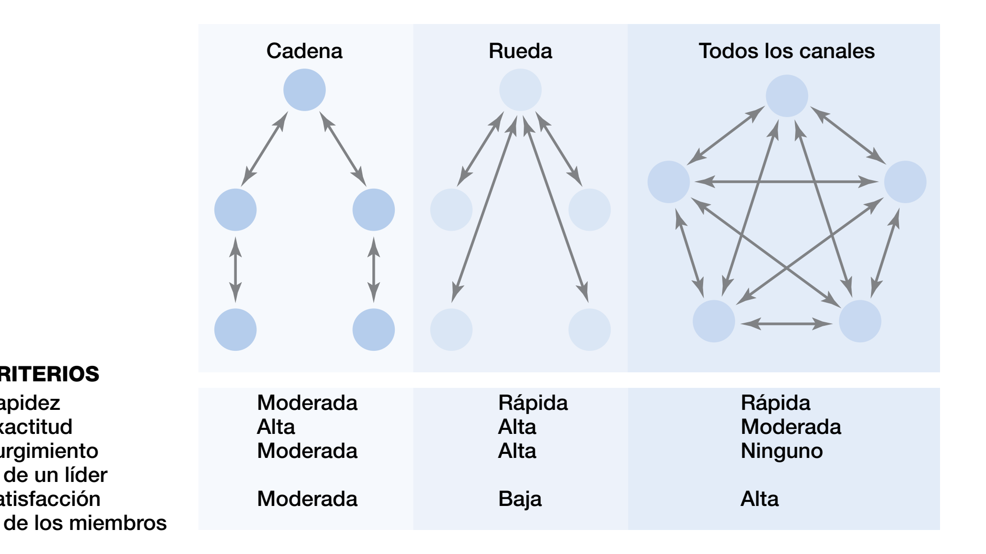
Redes

redes de comunicación
Variedad de patrones de los flujos de comunicación vertical y horizontal dentro de la organización

Los flujos vertical y horizontal de comunicación organizacional pueden combinarse en una variedad de patrones llamados **redes de comunicación**. En la figura 14-4 se presentan tres de las más comunes.

TIPOS DE REDES DE COMUNICACIÓN En la red *en cadena* la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto de manera descendente como ascendente. La red *de rueda* representa la comunicación que fluye entre un líder fuerte y claramente identificable y los demás miembros de un equipo o grupo de trabajo. El líder funciona como el conducto a través del cual fluye toda la comunicación. Finalmente, en la red de *todos los canales* la comunicación fluye libremente entre todos los integrantes del equipo de trabajo.

El tipo de red a utilizar depende del objetivo que se tenga. En la figura 14-4 también se resume la eficacia de cada red de acuerdo con cuatro criterios: rapidez, exactitud, la probabilidad de



CRITERIOS	Cadena	Rueda	Todos los canales
Rapidez	Moderada	Rápida	Rápida
Exactitud	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguno
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

Figura 14-4
Redes de comunicación organizacional

que surja un líder y la importancia de la satisfacción de los miembros. En la figura se observa de inmediato que ninguna red es mejor que las demás en todas las situaciones.

LOS RUMORES No podemos terminar el análisis de las redes de comunicación sin hablar acerca de los **rumores**, que representan una red de comunicación informal de las organizaciones. Los rumores existen casi en cualquier compañía, pero ¿constituyen una fuente de información importante? ¡Por supuesto que sí! Una encuesta reveló que 63 por ciento de los empleados se entera por primera vez de los asuntos importantes a través de los rumores o los chismes.[33]

rumores
La red de comunicación informal de la organización

Sin duda, los rumores son parte importante de cualquier red de comunicación y vale la pena comprenderlos.[34] Al actuar como filtro y como mecanismo de retroalimentación, los rumores señalan con precisión los temas complicados que los empleados consideran relevantes. Aún más importante, desde el punto de vista gerencial *es* posible analizar lo que ocurre con los rumores: qué información se está transmitiendo, cómo fluye y cuáles individuos son los principales transmisores de la información. Al estar al tanto del flujo y los patrones de los rumores, los gerentes pueden identificar los temas que preocupan a los empleados y, a su vez, utilizar los rumores para difundir información importante. Como es imposible eliminar por completo los rumores, los gerentes deben "administrarlos" como una red relevante de información.

en la PRÁCTICA

El contexto:

Alexandra Pavlou necesita hablar con su equipo de peritos valuadores de bienes raíces acerca de un tema delicado, posiblemente sensible. ¿De qué manera podría abordarlo de forma cuidadosa y, al mismo tiempo, plantearlo con franqueza?

¿Qué consejo le daría a Alexandra?

Primero determine si es mejor abordar el asunto en varias reuniones privadas o en un entorno grupal. Trate de anticipar las reacciones y piense muy bien cómo responderá o reaccionará. Desde un principio, diga con honestidad a su equipo que lo que discutirán podría provocar incomodidad en algunas de las personas, pero que se trata de un tema muy importante.

Maribel Lara
Directora, gerencia de cuenta

Fuente: Maribel Lara

Tampoco es posible eliminar por completo el flujo de los rumores; sin embargo, los gerentes podrían minimizar sus consecuencias negativas. ¿Cómo? Comunicándose de manera abierta, completa y honesta con los empleados, especialmente en las situaciones en que los trabajadores no están de acuerdo con las decisiones propuestas o tomadas por los gerentes. La comunicación abierta y honesta tiene efectos positivos en la organización. Un estudio realizado por Towers Watson concluyó que la comunicación efectiva "conecta a los empleados con el negocio, refuerza la visión de la organización, promueve la mejora de los procesos, facilita el cambio y mejora los resultados de negocios al modificar el comportamiento de los trabajadores". En las compañías con una comunicación eficaz, los accionistas obtuvieron un rendimiento total 91 por ciento más alto durante un periodo de cinco años que las compañías con una comunicación menos efectiva. Este estudio también reveló que las compañías que se comunican de forma eficaz tienen cuatro veces más probabilidades de reportar empleados con altos niveles de participación que las empresas que se comunican con menor efectividad.[35]

Diseño del lugar de trabajo y comunicación

Además de la dirección que sigue el flujo de la comunicación y de las redes de comunicación de la organización, otro factor que influye en la comunicación es el diseño del lugar de trabajo. A pesar de toda la tecnología de información y de la movilidad de los empleados que ésta ha permitido (tema que analizaremos en la siguiente sección), gran parte de la comunicación de la compañía ocurre en el lugar de trabajo. De hecho, los empleados pasan alrededor de 74 por ciento de la semana laboral promedio en una oficina.[36] Por consiguiente, el diseño y configuración del espacio laboral podría afectar la comunicación e influir en el desempeño general de la organización. De hecho, en una encuesta realizada entre trabajadores estadounidenses, 90 por ciento consideró que un lugar de trabajo bien diseñado y distribuido permite que los empleados tengan un mejor desempeño general.[37]



Un centro de trabajo con un diseño abierto apoya la meta de negocios de Skype, la cual consiste en derribar las barreras de la comunicación desarrollando tecnología que sea ingeniosa, confiable y fácil de utilizar. Las oficinas de Skype en todo el mundo ofrecen a sus empleados un ambiente informal en el que pueden comunicarse, colaborar y socializar entre sí con facilidad.
Fuente: Amruth/Caro Fotos/SIPA/Newscom

Las investigaciones indican que el diseño del lugar de trabajo debe apoyar cuatro tipos de labor de los empleados: trabajo enfocado, colaboración, aprendizaje y socialización.[38] En el trabajo enfocado el empleado necesita concentrarse para realizar una tarea. En la colaboración, los empleados tienen que trabajar en conjunto para llevar a cabo una tarea. En el aprendizaje, los empleados se capacitan o hacen algo nuevo, y esto podría involucrar tanto el trabajo enfocado como la colaboración. La socialización ocurre cuando los empleados se reúnen de manera informal para platicar o intercambiar ideas. Una encuesta reveló que cuando los trabajadores contaban con este tipo de "oasis" o sitios cercanos para reuniones informales, tenían 102 por ciento mayor comunicación cara a cara que el personal que tenía muy poco acceso a ese tipo de lugares.[39] Puesto que la comunicación puede ocurrir, y de hecho ocurre, en este tipo de escenarios, el diseño del lugar de trabajo debe ajustarse a estas comunicaciones organizacionales e interpersonales (hacia todas las direcciones y de todos los tipos) para ser eficaz.

Cuando los gerentes diseñan el entorno laboral físico, dos elementos de diseño tienen un impacto determinante en la comunicación.[41] En primera instancia están los cercos y las barreras que se utilizan en el lugar de trabajo. En las organizaciones actuales (alrededor de 68 por ciento) se utiliza mucho la estructura de **lugares de trabajo abiertos**, es decir, con pocas barreras y cercos físicos.[42] Las investigaciones han revelado tanto las ventajas como las desventajas de este tipo de diseño.[43] Por lo que se refiere a sus efectos sobre la comunicación, lo único cierto es que permite la *visibilidad*. Las personas que trabajan en cubículos abiertos, colocados a lo largo de las principales rutas de circulación o que se localizan junto a un espacio abierto, reportaron tener casi 60 por ciento más comunicación cara a cara con los miembros del equipo que aquellas ubicadas en lugares con menor visibilidad. Otro aspecto relevante es la *densidad*. Cuando un mayor número de personas se localizaban en un área de trabajo inmediata, ocurrían más interacciones cara a cara. Los lugares de trabajo con una alta densidad produjeron 84 por ciento más comunicación entre los

espacios de trabajo abiertos
Lugares de trabajo con pocas barreras y cercos físicos



- Las principales quejas en los centros de trabajo son los olores corporales y el robo de ideas.[40]

miembros del equipo que los arreglos con menor densidad. Si es importante que los empleados se comuniquen y colaboren, los gerentes deben considerar la visibilidad y la densidad al diseñar el lugar de trabajo. Algunas compañías están utilizando este concepto en las oficinas de sus ejecutivos. Por ejemplo, Citigroup, Inc. renovó recientemente sus áreas de trabajo, de manera que la oficina del director general ya no tiene puerta.[44] Otro aspecto que se debe considerar en cualquier lugar de trabajo abierto es garantizar que exista alguna zona en donde se puedan debatir temas sensibles, en caso necesario. Por ejemplo, cuando se requiera abordar asuntos privados de recursos humanos, no debe utilizarse un lugar susceptible a interrupciones o en donde otras personas puedan escuchar. Además de la privacidad, los gerentes deben proporcionar espacios separados con pocos distractores, especialmente cuando se acercan fechas límite importantes. Una revisión reciente de estudios acerca de los espacios abiertos de trabajo reveló que la frecuencia de las interrupciones y las distracciones es mayor en algunos espacios abiertos que en las zonas de trabajo tradicionales.[45]

Otro elemento para el diseño del lugar de trabajo es la disponibilidad de equipo, mobiliario y formas de trabajo adaptables. A medida que las organizaciones han empezado a utilizar esquemas laborales poco tradicionales, la posibilidad de ajustar y adaptar el espacio de trabajo de los empleados se ha vuelto esencial y afecta la comunicación organizacional. Por ejemplo, un estudio concluyó que las separaciones ajustables estaban relacionadas con una mayor percepción de privacidad y una mejor comunicación.

Dado que las compañías tienden a reducir los espacios de trabajo para ahorrar dinero, los gerentes necesitan garantizar que los lugares de trabajo más pequeños y generalmente más abiertos sean útiles y contribuyan a un trabajo eficiente y eficaz.[46] Al proporcionar espacios de trabajo donde los empleados puedan tener algo de privacidad y al mismo tiempo oportunidades para colaborar entre sí, tanto la comunicación interpersonal como la organizacional podrán florecer y contribuir al desempeño general de la compañía. Sin embargo, los gerentes necesitan tomar en cuenta las demás ventajas y desventajas al tomar decisiones respecto de la creación de espacios abiertos.

LA COMUNICACIÓN en la era de Internet y los social media

OA14.4 La tecnología está cambiando la manera en que vivimos y trabajamos. ¿Necesita evidencias? Un trabajador promedio en el área de la información dedica 28 por ciento de la semana a escribir, leer o responder correos electrónicos.[47] Piense también en los ejemplos siguientes: los chefs están utilizando métodos digitales para resolver una crisis de cocina: recetas desordenadas. Los empleados, gerentes, amas de casa y adolescentes japoneses utilizan teléfonos inalámbricos e interactivos con servicio de Internet para enviar correos electrónicos, navegar en Web, intercambiar fotografías y participar en juegos de computadora. En DreamWorks Animation, un sofisticado sistema de videoconferencias permite que los animadores ubicados en tres lugares diferentes colaboren en la edición de películas. Varios miles de empleados de Ford utilizan teléfonos celulares exclusivamente para el trabajo. Una encuesta reciente reveló que 93 por ciento de los participantes utiliza Internet en el trabajo. Los trabajadores de Lockheed Martin Corporation tienen acceso a un sitio interno de social media llamado Unity, que incluye herramientas como blogs, wikis, archivos compartidos, foros de discusión y archivos con información social.[48]



El intranet de Lockheed Martin, llamado Unity, ha permitido que la corporación ahora sea más eficiente e innovadora. La constructora de aviones y misiles considera que el sitio de social media que abarca a toda la empresa es responsable del incremento en la productividad y de lograr una mejora en la colaboración e intercambio de conocimientos entre sus 125 000 empleados distribuidos en todo el mundo.
Fuentes: Erik S. Lesser/EPA/Newscom

¡El mundo de las comunicaciones ya no es como antes! Aunque la tecnología cambiante ha representado una importante fuente de la incertidumbre del entorno que enfrentan las organizaciones, precisamente esos cambios tecnológicos son los que han permitido que los gerentes coordinen con más eficiencia y eficacia los esfuerzos laborales de los empleados. Hoy en día, las tecnologías de la información (TI) afectan prácticamente todos los aspectos organizacionales. Las implicaciones para la forma, el lugar y el momento en que los gerentes se comunican son profundas.

El entorno laboral 24/7

Hubo una época, hace no mucho tiempo, en que la mayoría de los empleados prácticamente no se comunicaban entre sí después de las horas laborales tradicionales, porque no era conveniente hacerlo. La tecnología de información ha hecho posible que estemos conectados todo el día, los siete días de la semana, y ha modificado radicalmente la forma en que se comunican los integrantes de las organizaciones. Por ejemplo, la TI ha mejorado de manera significativa la capacidad de un gerente para vigilar el desempeño individual y de los equipos, ha permitido que los empleados cuenten con información más completa para tomar decisiones más rápidas, y ha proporcionado a los trabajadores mayores oportunidades de colaborar y compartir información. Además, la TI ha hecho posible que los empleados sean localizados en cualquier momento, sin importar en dónde se encuentren. Los trabajadores no necesitan estar en su escritorio, con sus computadoras encendidas, para comunicarse con los otros miembros de la organización.

Trabajo desde cualquier parte

En Starbucks, cuya sede se ubica en Seattle, los gerentes de distrito utilizan tecnología móvil que les permite hacer visitas más prolongadas a las tiendas de la empresa. Un ejecutivo de la compañía dice que, "Éstos [gerentes de distrito] son los trabajadores más importantes de la compañía. Cada uno atiende entre ocho [y] diez tiendas. Aunque su principal labor es la que realizan fuera de las oficinas (y dentro de esas tiendas), necesitan estar conectados".[49] Como indica este ejemplo, la tecnología de comunicación inalámbrica tiene la capacidad de mejorar el trabajo de los gerentes y de los empleados. Cada vez es más fácil acceder a Internet a través de Wi-Fi y sitios de acceso inalámbrico. Además, el número de estos sitios continúa creciendo.

Con más de 50 millones de trabajadores "móviles" en Estados Unidos, los teléfonos inteligentes, las computadoras portátiles, los dispositivos de cómputo como el iPad y otros dispositivos de comunicación portátiles, han creado un gran número de medios para que los gerentes "se mantengan en contacto". Además, el número de usuarios que utilizan la comunicación móvil sigue en aumento.[50] Los empleados no necesitan estar en su escritorio para comunicarse con otros miembros de la organización. A medida que la tecnología inalámbrica continúe mejorando, veremos a un mayor número de trabajadores utilizándola para colaborar y para compartir información.

Social media

Un vicepresidente ejecutivo de ventas le dice a su equipo de 100 gerentes de ventas distritales que necesitan leer los resultados de una encuesta sobre las tendencias que muestran las preferencias de los consumidores. El ejecutivo publica el informe en el canal HipChat de la compañía, creado para intercambiar información en esta materia. Esto permite que todo el equipo lea el informe e intercambie experiencias. Los empleados ahora pueden leer, comentar e intercambiar artículos relacionados en el mismo canal, de manera muy parecida a un *chat* grupal de Facebook. Este método ofrece dos beneficios importantes. Primero, la mayoría de los empleados envían y reciben docenas de correos electrónicos de negocios todos los días y en ocasiones algunos correos importantes se pierden en las bandejas de entrada. El hecho de que haya un canal dedicado al intercambio de información sobre un tema en específico ayuda a separar las conversaciones. Segundo, el gerente de ventas de este ejemplo no sólo está compartiendo información importante, sino que también está iniciando una conversación útil en la que los empleados pueden compartir sus experiencias y hacer sugerencias para crear una ventaja competitiva.

Dado que YouTube se ha convertido en una herramienta popular de los social media, Monsanto utiliza un método similar al de YouTube para incrementar la visibilidad de algunos proyectos y presentar argumentos a favor de la biotecnología para los cultivos. La compañía envió equipos de camarógrafos a Filipinas, Australia y otros países para grabar testimonios de agricultores que utilizan los productos Monsanto en esos cultivos. Los cortos se publicaron en un sitio web de la compañía, y ahora atraen a más de 15 000 visitantes al mes. El gerente de RP que está a cargo del proyecto comentó: "Cuando los individuos involucrados relatan cómo ha cambiado su vida y el espectador puede atestiguarlo, el mensaje es más convincente".[51] Ese es el poder que tienen las TI en el entorno laboral. Los empleados (que trabajan en equipos o de forma individual) necesitan información para tomar decisiones y hacer su trabajo.

Es evidente que la tecnología *puede* afectar significativamente la forma en que los miembros de la organización se comunican, comparten información y realizan su trabajo.

Equilibrio entre las ventajas y las desventajas

La comunicación y el intercambio de información entre los miembros de una compañía ya no están limitados por la geografía o el tiempo. Los esfuerzos de trabajo colaborativo entre individuos y equipos ubicados en lugares muy lejanos, la posibilidad de compartir información, así como la integración de las decisiones y el trabajo a lo largo de toda la organización, pueden generar más eficiencia y eficacia en las compañías. Sin embargo, las compañías deben evitar basar su trabajo colaborativo exclusivamente en las TI. Por ejemplo, el hecho de estar permanentemente conectado tiene algunas desventajas, como la limitación de la creatividad. Maura Thomas, experta en comunicación, dijo que "la creatividad, la inspiración y la motivación constituyen tu ventaja competitiva, pero también son recursos que se agotan y que necesitan recargarse".[52] Algunas compañías reconocen la importancia del tiempo de reposo. Por ejemplo, Vynamic, una compañía de consultoría sobre el cuidado de la salud, envía el menor número posible de correos electrónicos fuera de las horas de trabajo al utilizar un software que automáticamente retiene los correos hasta que inicia la nueva jornada laboral. Y aunque los beneficios económicos de las TI son evidentes, los gerentes no deben olvidar sus desventajas psicológicas.[53] Por ejemplo, ¿cuál es el costo psicológico de que un empleado esté siempre localizable? ¿Provocará que los empleados se sientan más presionados a "hacer acto de presencia" incluso durante sus horas libres? ¿Qué tan importante es que los empleados separen su vida laboral de su vida personal? No hay respuestas sencillas para estas preguntas, y los gerentes tendrán que enfrentar temas como éstos y otros similares.

Elección del medio correcto

En este capítulo hemos revisado diversos medios de comunicación. Ahora es muy importante que los gerentes sepan en qué situaciones uno o más medios facilitan una comunicación efectiva. Todos los medios electrónicos —social media, correo electrónico y mensajes instantáneos— son métodos efectivos y eficaces para comunicar información relativamente directa a uno o más individuos. Por ejemplo, la comunicación electrónica es adecuada para anunciar el horario y el lugar donde se llevarán a cabo las reuniones, así como los temas que se tratarán. Sin embargo, el intercambio de información confidencial acerca del desempeño de un empleado o de los secretos competitivos de una empresa debe realizarse en reuniones cara a cara o en conversaciones telefónicas. Lo mismo debe hacerse en el caso de situaciones complejas, como ocurre con la revisión de la agenda de los proyectos. La forma electrónica de las reuniones cara a cara, es decir,

PERSPECTIVA DEL FUTURO — No más perdido en la traducción

La globalización crea muchos desafíos de comunicación para las organizaciones. Mientras que muchas compañías internacionales han adoptado el inglés como su idioma oficial de negocios, esa decisión a menudo provoca complicaciones para las compañías y tiene efectos negativos en la productividad de los empleados.[54] Aun cuando el traductor de Google logró cierto progreso en la comunicación internacional al eliminar al menos la necesidad de diccionarios de bolsillo, el futuro de las máquinas de traducción ha llegado, y tal vez cambie la forma en que los ejecutivos de negocios se comunican cuando viajan.

Imagine simplemente hablar a un aparato que traduce su mensaje de manera instantánea y precisa, casi como si viajara junto con un individuo nativo del lugar. La primera máquina de este tipo ya está en el mercado. La compañía de tecnología Logbar lanzó Ili, un dispositivo que se coloca alrededor del cuello y se activa a través de la voz. No requiere conexión a Internet (que es una de las limitaciones del traductor de Google y de otros servicios de traducción en línea), lo que permite que la traducción esté disponible en cualquier momento y en cualquier lugar. El aparato proporciona traducciones más precisas y gramaticalmente más correctas, facilitando la comunicación en cualquier situación. Este tipo de tecnología abrirá la puerta de los negocios internacionales a los individuos que no hablan inglés. El futuro ofrece oportunidades para que las empresas puedan expandirse a nivel global con mayor facilidad, especialmente dentro de mercados que ahora son considerados demasiado difíciles debido a las barreras del idioma.

HABLE AL RESPECTO 1: ¿Por qué es importante la comunicación en diferentes idiomas para el mercado global?

HABLE AL RESPECTO 2: Si tuviera un traductor móvil, ¿se sentiría cómodo viajando a un país del que desconoce el idioma?

las videoconferencias, son útiles para reunir colegas que están geográficamente dispersos, para compartir múltiples perspectivas de participantes fundamentales de la organización. Por ejemplo, la organización de la estrategia para una nueva campaña de marketing exige la participación del cliente y de los empleados del departamento de marketing para obtener ideas creativas, y de los empleados del departamento de finanzas para conseguir asesoría presupuestaria. En resumen, consideramos algunas de las situaciones en las que ciertos métodos de comunicación en específico son mejores o más adecuados que otros. Ahora es importante abordar algunos de los temas relevantes de la comunicación que los gerentes enfrentan actualmente en las organizaciones.



Para Nestlé, la compañía de productos de consumo más grande del mundo, con más de 2000 marcas, ser un comunicador eficaz implica estar conectado con los empleados y con los clientes. Nestlé creó un Equipo de Aceleración Digital (DAT, por sus siglas en inglés), el cual se utiliza como programa de capacitación de liderazgo digital para que los empleados vigilen las redes sociales, y también como laboratorio de pruebas para el desarrollo de proyectos innovadores de marketing digital.
Fuente: Denis Balibouse/Reuters Pictures

LOS PROBLEMAS de comunicación en las organizaciones actuales

OA14.5 "Almuerzos para tomar el pulso." Eso es lo que los gerentes de las oficinas de Citibank a lo largo de Malasia utilizaron para resolver los apremiantes problemas provocados por la disminución de la lealtad de los clientes y del ánimo del personal, y por el incremento en la rotación de los empleados. Al conectarse con los empleados y escuchar sus preocupaciones (es decir, al "tomarles el pulso") durante almuerzos informales, los gerentes fueron capaces de hacer los cambios que mejoraron tanto la lealtad de los clientes como el ánimo de los empleados en más de 50 por ciento, y que redujeron casi a cero la rotación de los trabajadores.[55]

Para ser comunicadores eficaces en las organizaciones actuales, es preciso estar conectados no sólo con los empleados y los clientes, sino con cualquier individuo relacionado con la compañía. En esta sección examinaremos cinco temas relativos a la comunicación, que revisten especial importancia para los gerentes actuales: el manejo de la comunicación en un mundo conectado digitalmente, la administración de los recursos de conocimiento con que cuenta la organización, la comunicación con los clientes, el fomento de la participación de los empleados, y el logro de una comunicación ética.

Manejo de la comunicación en un mundo conectado de manera digital

El correo electrónico es el problema número uno en los centros de trabajo modernos.[56] Lars Dalgaard, fundador y director ejecutivo de SuccessFactors, una compañía de software para administración de recursos humanos, envió recientemente un mensaje electrónico a sus empleados para notificar la prohibición del correo electrónico interno durante una semana. ¿Con qué propósito? Para lograr que los empleados "resuelvan auténticamente los problemas que hay entre ellos".[57] Y no es el único. Otras compañías han probado la misma estrategia. Como mencionamos antes, el correo electrónico puede consumir el tiempo y la atención de los empleados, pero no siempre les resulta fácil librarse de él, aunque saben que puede ser "intoxicante". Sin embargo, el correo electrónico representa tan solo uno de los desafíos de la comunicación en este mundo con Internet. Una encuesta reciente reveló que 20 por ciento de los empleados de las compañías de gran tamaño utilizan habitualmente *blogs*, redes sociales, *wikis* y otros servicios web.[58] Los gerentes están aprendiendo, en ocasiones a base de errores, que las nuevas tecnologías han creado desafíos especiales de comunicación. Los dos más importantes son 1. problemas legales y de seguridad, y 2. falta de interacción personal.

PROBLEMAS LEGALES Y DE SEGURIDAD Chevron pagó $2.2 millones para resolver una demanda por hostigamiento sexual, derivada de las bromas inapropiadas que difundieron algunos empleados a través del correo electrónico de la compañía. Norwich Union, una empresa de Reino Unido, tuvo que pagar £450 000 para lograr un acuerdo fuera de los tribunales, después de que un empleado envió un correo electrónico en el que afirmaba que su competidor, Western Provident Association, tenía problemas financieros. Funcionarios federales investigaron a Whole Foods Market y a su consejo administrativo cuando el director general de la empresa, John P. MacKey, utilizó un seudónimo para publicar comentarios que atacaban a su rival Wild Oats Market en un blog.[59]

Aunque el correo electrónico, los blogs, los tuits y otras formas de comunicación en línea son rápidos y fáciles de utilizar, los gerentes deben estar conscientes de los problemas legales que

podrían surgir si se utilizan de manera inapropiada. De hecho, los tribunales de algunos países admiten información electrónica como prueba testimonial. Por ejemplo, durante el juicio de Enron, los fiscales utilizaron como evidencia correos electrónicos y otros documentos que, según ellos, demostraban que los acusados defraudaron a los inversionistas. De acuerdo con un experto, "En la actualidad, el correo electrónico y la mensajería instantánea son el equivalente electrónico a las evidencias proporcionadas por el ADN".[60] Sin embargo, la tecnología no sólo genera problemas legales, sino también de seguridad.

Por ejemplo, Sony Pictures Entertainment fue el blanco de hackers que lograron obtener información confidencial sobre el salario de los empleados, datos financieros y comunicaciones privadas con estrellas de la industria cinematográfica.[61] En otro caso, los hackers penetraron a la base de datos de recursos humanos del gobierno Federal estadounidense, y obtuvieron información sobre sistemas de seguridad y registros médicos.[62] Estas violaciones a la seguridad son recordatorios de que las redes de cómputo no son impenetrables. Se deben proteger los sistemas de cómputo y de correo electrónico corporativos en contra de los hackers y del correo basura. Estos temas tan importantes han de ser resueltos si se desea aprovechar por completo los beneficios de las tecnologías de la información.

INTERACCIÓN PERSONAL Se les llama social media, pero otro de los desafíos de comunicación que plantea trabajar y vivir en la era de Internet es precisamente la falta de interacción personal.[63] Incluso cuando dos personas se comunican cara a cara, no siempre se logra un entendimiento. Sin embargo, lograr un entendimiento y colaborar para cumplir con el trabajo puede ser particularmente complejo cuando la comunicación se lleva a cabo en un entorno virtual. En respuesta a esto (y como se dijo antes), algunas compañías han prohibido el correo electrónico en ciertos días; otras simplemente han alentado a los empleados para que colaboren más en persona. No obstante, en ciertas situaciones y en determinados momentos la interacción personal no es físicamente posible (por ejemplo, si sus colegas trabajan al otro lado del continente o incluso al otro lado del mundo). En esos casos, el software de colaboración en tiempo real (como los *wikis* privados en el lugar de trabajo, los *blogs*, los mensajes instantáneos y otros tipos de software grupal) podría ser una mejor opción de comunicación que enviar un mensaje de correo electrónico y esperar la respuesta.[64] Otras empresas, en lugar de combatirlo, animan a sus empleados a utilizar el poder de las redes sociales para colaborar en el trabajo y establecer conexiones más fuertes. Esta forma de interacción es especialmente atractiva para los trabajadores jóvenes que se sienten cómodos con este medio de comunicación. Algunas compañías han llegado al extremo de crear sus propias redes sociales internas. Por ejemplo, los empleados de Starcom MediaVest Group ingresan a SMG Connected para localizar perfiles de colegas que describen sus puestos, hacer listas de las marcas que admiran y describir sus valores. El vicepresidente de una compañía dice: "Nos pareció lógico proporcionar a nuestros empleados una forma de conectarse por Internet en todo el mundo, ya que de todos modos lo estaban haciendo".[65]

Administración de los recursos de conocimientos con que cuenta la organización

Kara Johnson es experta en materiales en IDEO, una compañía que diseña productos. Para facilitar la búsqueda de los materiales correctos, está construyendo una biblioteca especializada de muestras vinculadas a una base de datos que explica sus propiedades y procesos de manufactura.[66] Johnson está administrando el conocimiento y permitiendo que el resto del personal de IDEO aprenda y se beneficie de sus conocimientos. Esto es lo que necesitan hacer en la actualidad los gerentes con los recursos de conocimientos de la organización: facilitar la comunicación a los empleados y compartir sus conocimientos para que puedan aprender unos de otros cómo hacer su trabajo con mayor efectividad y eficacia. Una forma en que las organizaciones pueden lograr esto consiste en construir bases de datos de información en línea y permitir que los empleados tengan acceso a ellas. Por ejemplo, William Wrigley Jr. Co. lanzó un sitio web interactivo en el que los agentes de ventas tienen acceso a datos de marketing y a información de otros productos. Los agentes de ventas pueden cuestionar a los expertos de la compañía acerca de los productos, o hacer búsquedas en un banco de conocimientos en línea. Wrigley estima que, en su primer año, el sitio reducirá el tiempo de búsqueda de la fuerza de ventas en 15 000 horas, logrando que sea más eficiente y eficaz.[67]

El papel de la comunicación en el servicio al cliente

Usted ha sido cliente muchas veces; de hecho, es probable que esté en un mostrador de servicio al cliente varias veces al día. Entonces, ¿qué tiene esto que ver con la comunicación?

¡Al parecer, mucho! *Qué* comunicación se lleva a cabo y *cómo* se lleva a cabo puede tener un impacto significativo en cuán satisfecho se sienta el cliente con el servicio, y qué tan probable es que vuelva a hacer negocios con la empresa. Los gerentes de las compañías de servicios deben asegurarse de que los empleados que interactúan con los clientes se comuniquen de manera adecuada y efectiva con ellos. ¿Cómo? Primero siendo conscientes de los tres componentes presentes en cualquier proceso de entrega de servicio: el cliente, la organización de servicio y el proveedor individual del servicio.[68] De ellos depende que la comunicación funcione. Es evidente que los gerentes no tienen mucho control sobre la forma en que el cliente se comunica, pero sí pueden influir en los otros dos componentes.

Una organización con una fuerte cultura de servicio valora de antemano el cuidado de los clientes, averiguando cuáles son sus necesidades, satisfaciéndolas y llevando a cabo un seguimiento para asegurarse de que sus requerimientos fueron debidamente cumplidos. Cada una de estas actividades implica comunicación, ya sea en persona, por teléfono, por correo electrónico o a través de otros canales. Asimismo, la comunicación forma parte de las estrategias específicas de servicio al cliente que exige la organización. Una de las estrategias que emplean muchas organizaciones de servicios es la personalización. Por ejemplo, en los hoteles Ritz-Carlton, los clientes no sólo reciben una habitación y una cama limpias; los clientes que ya se han hospedado en uno de los hoteles e indicaron que ciertos artículos son importantes para ellos (como almohadas adicionales, chocolate caliente o cierta marca de champú), los encontrarán listos para su uso en la siguiente visita. La base de datos del hotel permite personalizar el servicio de acuerdo con las expectativas de los clientes. Asimismo, se pide a todos los empleados que transmitan la información relacionada con la prestación del servicio. Por ejemplo, si el encargado de una habitación escucha a los huéspedes hablando acerca de la celebración de un aniversario, se espera que transmita esa información para que se haga algo especial.[69] La comunicación juega un papel importante en la estrategia de personalización que utiliza el hotel con sus clientes.

La comunicación también es importante para el proveedor de servicios individual o el empleado de contacto. La calidad de la interacción personal entre cliente y empleado de contacto afecta la satisfacción del primero, especialmente cuando el servicio no cumple sus expectativas.[70] El personal de primera línea que participa en tales "encuentros de servicio críticos" suele ser el primero en escuchar u observar las fallas o anomalías en el servicio, y debe decidir *cómo* y *qué* debe comunicar en esos casos. La habilidad para escuchar de forma activa y comunicarse apropiadamente con el cliente determina en gran medida si la situación se resuelve a satisfacción del cliente o si se sale de control. En una pequeña cadena de hoteles boutique, todos los empleados son capacitados para entender el lenguaje corporal, con la finalidad de que sean capaces de "leer" las necesidades de los huéspedes.[71] Otro aspecto importante de la comunicación para el proveedor individual de servicios consiste en asegurarse de contar con la información necesaria para tratar con los clientes de manera eficiente y eficaz. Si el proveedor de servicios carece de dicha información, será necesario diseñar mecanismos para obtenerla rápida y facilmente.[72]



Las hermanas Jenny Briones (izquierda) y Lisa De Bono (derecha) son propietarias y operadoras de varios restaurantes McDonald's y valoran las opiniones y las ideas de sus empleados. En esta fotografía piden retroalimentación a una de sus gerentes, ya que consideran que la comunicación juega un papel importante en el crecimiento y en el éxito de su negocio debido a que inspira confianza y respeto entre gerentes, empleados y clientes.
Fuente: H. Lorren Au Jr.,/ZUMApress/ Newscom

Obtención de información de los empleados

Nokia creó un buzón en intranet, conocido como Blog-Hub, y lo puso a la disposición de los empleados que publican blogs en todo el mundo. En este buzón, los empleados se han quejado de su patrón y, en lugar de cerrarlo, los gerentes de Nokia prefieren que "se desahoguen". Ellos consideran que el crecimiento y el éxito de Nokia pueden atribuirse a una historia en la que se ha alentado a los empleados a decir lo que piensan, con la esperanza de que se "produzcan ideas inteligentes".[73]

En el desafiante entorno actual, las compañías necesitan obtener información de sus empleados. ¿Alguna vez trabajó en un lugar donde había un buzón de sugerencias para la fuerza laboral? Cuando a un empleado se le ocurría una idea novedosa (como alguna forma de reducir los costos, mejorar el tiempo de entrega, etcétera), la depositaba el buzón de sugerencias, donde permanecía hasta que alguien decidía vaciarlo. La gente de negocios solía hacer bromas acerca del buzón de sugerencias, y los caricaturistas basaron muchos de sus mejores cartones en la futilidad que se le daba a ese medio de comunicación. Por desgracia, esta actitud hacia los buzones de sugerencias persiste en muchas organizaciones, y no debería ser así.

Organice asambleas generales para compartir información y pedir opiniones.

Proporcione información acerca de lo que está ocurriendo, tanto lo bueno como lo malo.

Invierta en capacitación, para que los empleados puedan ver cómo su labor tiene un impacto en la experiencia de los clientes.

Analicen el problema en conjunto; gerentes y empleados.

Ofrezca diferentes medios para que los empleados den su opinión proporcionándoles diferentes medios para hacerlo (en línea, a través de un buzón de sugerencias, mediante tarjetas preimpresas, etcétera).

Figura 14-5
Cómo hacerles saber a los empleados que sus opiniones son importantes

En la actualidad, los gerentes hacen negocios en un mundo en el que no se pueden dar el lujo de ignorar este tipo de información potencialmente valiosa. En la figura 14-5 se presentan algunas sugerencias para hacer saber a los empleados que sus opiniones son importantes.

Hacer saber a los empleados que sus opiniones son importantes constituye un primer paso fundamental en la creación de sistemas de sugerencias eficaces. Sin embargo, lo que ocurre después también es sumamente importante. Los gerentes deben explicar la manera en que se revisan las sugerencias, además de proporcionar retroalimentación sobre qué tan posible es llevarlas a cabo; no sólo *si* las ideas son viables, sino también *por qué* es o no posible ponerlas en práctica.[74] En el caso de que las ideas sean viables, es necesario comunicar los siguientes pasos que se tomen para su posible implementación. Abordar un sistema de sugerencias de esta manera motiva a los empleados para que reflexionen sobre formas de mejorar los procedimientos para realizar el trabajo, permitiendo brindar un mejor servicio a los clientes y, posiblemente, contribuyendo también a la obtención de resultados económicos positivos.

Comunicación ética

En la actualidad, es particularmente importante que los esfuerzos de comunicación de una compañía sean éticos. La **comunicación ética** es la que "incluye a toda la información relevante, es verdadera en todos sentidos y no encubre engaño alguno".[75] Por otro lado, la comunicación que carece de ética suele distorsionar la verdad o manipular al público. ¿Cuáles son algunas de las formas en que las compañías ejercen una comunicación no ética? Una de ellas consiste en omitir información esencial. Por ejemplo, no informar a los empleados que una fusión inminente provocará que algunos de ellos pierdan su trabajo es una falta de ética. También lo es el plagio, que consiste en "presentar como propio el discurso o cualquier otro producto creativo desarrollado por alguien más";[76] tergiversar de forma selectiva, falsear cifras, distorsionar la información visual, no respetar la privacidad o quebrantar las normas de seguridad que buscan proteger la información. Por ejemplo, aunque la compañía British Petroleum trató de comunicarse en forma abierta y veraz respecto del derrame de petróleo ocurrido en la costa del golfo durante el verano de 2010, el público consideró que gran parte de la comunicación de la compañía incluía elementos poco éticos.

comunicación ética
Comunicación que incluye toda la información relevante, es verdadera en todos sentidos y no busca encubrir engaño alguno

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para fomentar la comunicación ética? Una forma de lograrlo consiste en establecer lineamientos claros para una conducta ética, incluyendo una comunicación ética en los negocios.[77] En una encuesta global realizada por la International Association of Business Communicators, 70 por ciento de los profesionales de la comunicación que fueron consultados afirmaron que sus compañías definen con claridad lo que consideran un comportamiento ético y uno sin ética.[78] Si no se cuenta con lineamientos claros, es importante plantear las siguientes preguntas:

- ¿La situación se definió con imparcialidad y exactitud?
- ¿Cuál es la intención de comunicar este mensaje?
- ¿Cómo se verán impactadas por el mensaje las personas involucradas en su contenido o las que lo reciban?
- ¿El mensaje ayuda a lograr el mayor bien posible y al mismo tiempo minimiza los daños posibles?
- ¿Lo que en este momento parece una decisión ética seguirá siéndolo en el futuro?
- ¿Qué tan cómodo se siente respecto de su esfuerzo de comunicación? ¿Qué pensaría acerca del mismo alguien a quien usted admira?[79]

Recuerde que, como gerente, tiene la responsabilidad de analizar detenidamente sus opciones de comunicación, así como las consecuencias de las mismas. Si siempre actúa con estos dos aspectos en mente, es probable que practique una comunicación ética.

CONVERTIRSE en un mejor comunicador

OA14.6 La mayoría de los gerentes le dirá que uno de los ingredientes para alcanzar el éxito profesional es convertirse en un comunicador eficaz, y tienen razón. Usted debe aprovechar siempre cualquier oportunidad de mejorar sus habilidades de comunicación. Además de las habilidades para escuchar, que analizamos en la viñeta de apertura del capítulo, otras destrezas de comunicación importantes son la persuasión, la escritura, la lectura y las habilidades orales. Revisaremos brevemente cada una de ellas. En la sección *Práctica de habilidades* (página 476) podrá desarrollar algunas de estas importantes destrezas de comunicación.

Afine sus habilidades de persuasión

habilidades de persuasión Destrezas que permiten que una persona influya en los demás para cambiar sus creencias o su conducta

Los gerentes exitosos demuestran buenas habilidades de persuasión. Las **habilidades de persuasión** permiten a una persona influir en los demás para cambiar sus creencias o su conducta. Considere el siguiente caso. Richard Branson, fundador del conglomerado Virgin (que incluye a Virgin Mobile y a Virgin Megastore), aprendió el valor de la persuasión a una temprana edad. Mientras asistía a un internado, Branson lanzó su primera empresa de negocios, la revista *Student*. Sin embargo, reconoció que no podría hacerlo sin el respaldo de inversionistas. Branson aprendió rápidamente a dar discursos de ventas por teléfono durante cinco minutos, y tuvo mucho éxito: la revista ha estado a la venta desde 1968. ¿Por qué tuvieron tanto éxito sus discursos de ventas? Branson dijo: "cualquier tonto puede lograr que algo sea complicado, pero es difícil lograr que algo sea sencillo".[80]

Además de la brevedad, una persuasión efectiva requiere de otros elementos. Por ejemplo, el experto en comunicación Mark Rodgers indica que el primer paso para la persuasión consiste en establecer la importancia de seguir un curso de acción y sus posibles beneficios.[81] Otra característica de los mensajes persuasivos es utilizar lenguaje descriptivo, como metáforas, analogías y sentido del humor.

Afine sus habilidades orales

habilidades orales Destrezas relacionadas con la capacidad para comunicar información e ideas mediante el discurso hablado, con la finalidad de que los demás las comprendan

Es probable que usted ya haya hecho muchas presentaciones en las clases. Una ventaja de las presentaciones es que constituyen una oportunidad para desarrollar las habilidades orales. Las **habilidades orales** son las destrezas para transmitir información e ideas mediante el discurso hablado, con la finalidad de que los demás las comprendan. Una encuesta reveló que 70% de los empleados que hacen presentaciones afirma que, para el éxito profesional, es importante contar con buenas habilidades para hacer presentaciones.[82] Sin embargo, la incomodidad para hablar en público limita a algunos empleados. Aproximadamente 20% de los participantes de la encuesta reveló que evitaría hacer presentaciones, si eso implicara "perder el respeto de los demás".[83] Por fortuna, existen recursos que ayudan a las personas a superar los problemas para hablar en público, como los clubes locales Teastmaster, que brindan oportunidades para dar discursos formales e improvisados en un ambiente solidario.

Una vez que desarrolle mayor confianza para hablar ante otras personas, es necesario que conozca las características de un discurso eficaz. Un buen punto de partida sería asistir a presentaciones de exitosos profesionales de negocios o verlas en línea. Es probable que pueda observar las siguientes características de un orador eficaz: autenticidad, humildad, brevedad y una clara comprensión del público.[84]

Afine sus habilidades de escritura

habilidades de escritura Destrezas para comunicarse de manera eficaz en un texto, según sean las necesidades del público

Las **habilidades de escritura** son destrezas para comunicarse eficazmente en un texto, de la manera más apropiada para el público. Para empezar, no se debe hacer lo siguiente:

"AFIK, la reunión será mañana a las 2. ¡ETA! T busco p/sentarnos juntos"

En este mensaje se observan varios errores. Incluye abreviaciones que tal vez los demás no conozcan, además de que presenta varios errores gramaticales. Escribir de esta manera seguramente disminuirá su credibilidad y pondrá en duda su creatividad, habilidades de organización, confiabilidad, interés por los demás e inteligencia.[85] Además, demuestra cierto grado de pereza,

ya que la mayoría de los correos electrónicos y programas de procesamiento de texto cuentan con verificadores de gramática. Y una nota para los milenials: las abreviaturas y la jerga que son comunes en los mensajes de texto entre amigos y familiares, no suele ser apreciada en un entorno de negocios.

Algunos aspectos adicionales: primero, no se apresure a presionar la tecla de envío o a poner el memorando en el correo. Muchas veces, los mensajes de correo electrónico o los memorandos por escrito son resultado de las prisas. Lo mismo se puede decir de los mensajes cuando uno está emocionalmente alterado. Deje el mensaje a un lado, y revíselo después cuando se hayan tranquilizado. También podría pedir a un colega que lo revise. En segundo lugar, exprese la información y las ideas de forma lógica, sin pasar de un tema a otro y luego regresar al primero. En tercer lugar, verifique la precisión del contenido. Por ejemplo, la reunión está programada para las 3 pm, pero por error se escribió 2 pm. Por último, lea el mensaje de forma cuidadosa para asegurarse de que no incluya palabras incorrectas. Los programas para verificar la gramática pueden corregir algunos errores, pero no así la elección de palabras incorrectas. Por ejemplo, por error escribir *gente* cuando la palabra que quería utilizar era *gerente* o escribir *policía* en lugar de *política*.

Afine sus habilidades de lectura

Como se dijo antes, en promedio los empleados reciben 121 correos electrónicos de trabajo diariamente, y se espera que esa cifra aumente. También reciben muchos memorandos, informes y declaraciones de políticas por escrito. Esta gran cantidad de documentos requiere de buenas habilidades de lectura. Las **habilidades de lectura** consisten en una buena comprensión de los enunciados y los párrafos escritos, en documentos relacionados con el trabajo. Si sus habilidades de lectura no son adecuadas (ya sea la comprensión o la rapidez), no tenga miedo de inscribirse en una clase para convertirse en un mejor lector.

habilidades de lectura
Destrezas que permiten una buena comprensión de los enunciados y los párrafos escritos, en documentos relacionados con el trabajo

Capítulo 14 PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO por objetivos de aprendizaje

OA14.1 DEFINIR la naturaleza y función de la comunicación.

La comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. La comunicación interpersonal es aquella que ocurre entre dos o más personas. La comunicación organizacional incluye a los patrones, las redes y los sistemas de comunicación que hay dentro de una organización.

Entre las funciones que desempeña la comunicación están: controlar la conducta de los empleados, motivar a los trabajadores, ofrecer formas de expresar emocionalmente los sentimientos y satisfacer las necesidades sociales, así como proporcionar información.

OA14.2 DESCRIBIR los métodos y los desafíos de la comunicación interpersonal.

El proceso de comunicación consta de siete elementos. En primer lugar, el *emisor* tiene un mensaje; el *mensaje* es un propósito que pretende ser comunicado. La *codificación* convierte el mensaje en símbolos. El *canal* es el medio a través del cual viaja el mensaje. La *decodificación* ocurre cuando el *receptor* traduce el mensaje decodificado a su forma original. Por último, se presenta la *retroalimentación*.

Los gerentes pueden evaluar los distintos métodos de comunicación según su nivel de retroalimentación, capacidad de complejidad, potencial de difusión, confidencialidad, facilidad de codificación, facilidad de decodificación, restricciones de tiempo y espacio, costo, calidez interpersonal, formalidad, facilidad de interpretación y oportunidad. La comunicación no verbal se transmite sin palabras e incluye el lenguaje corporal y la entonación verbal.

Algunas de las barreras cognitivas que obstaculizan la comunicación efectiva son el filtrado y la sobrecarga de información. Las emociones, las diferencias culturales y la cultura nacional también crean barreras.

Los gerentes pueden superar estas barreras utilizando retroalimentación, con lenguaje más sencillo, escuchando activamente, controlando las emociones y observando las señales no verbales.

OA14.3 EXPLICAR la manera en que la comunicación puede fluir de forma más eficaz en las organizaciones.

La comunicación formal es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización. La comunicación informal no está definida por la jerarquía estructural de la organización. En una compañía, la comunicación puede fluir de manera descendente, ascendente, lateral y transversal.

Las tres redes de comunicación más comunes son la red en cadena, donde la comunicación fluye de acuerdo con la cadena de mando formal; la red de rueda, donde la comunicación fluye entre un líder fuerte y claramente identificable y el resto de los miembros de un equipo; y la red de todos los canales, donde la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo. Los rumores son una red informal de comunicación organizacional.

El diseño del lugar de trabajo también afecta la comunicación organizacional. El diseño debe respaldar los cuatro tipos de trabajo que desempeñan los empleados: el trabajo enfocado, la colaboración, el aprendizaje y la socialización. Es necesario tomar en cuenta la comunicación en cada una de esas circunstancias.

OA14.4 DESCRIBIR cómo Internet y los social media afectan la comunicación gerencial y la organización.

La tecnología ha cambiado nuestra forma de vivir y de trabajar; ha creado un entorno laboral que abarca las 24 horas del día, los siete días de la semana, ya que un trabajador puede estar conectado todo el tiempo y hacer su trabajo desde cualquier lugar. Gracias a los social media, los gerentes pueden comunicarse a través de un canal, y estimular a sus empleados para que compartan sus experiencias. Aun cuando las TI facilitan el trabajo colaborativo, los gerentes deben evitar que los empleados utilicen la tecnología en exceso, impidiendo la creatividad. Los gerentes también deben elegir el medio adecuado al mensaje que desean enviar.

OA14.5 RESUMIR los problemas de comunicación que existen en las organizaciones actuales.

Los dos principales desafíos de comunicación que existen en un mundo conectado de manera digital son los aspectos legales y de seguridad, y la falta de interacción personal.

Las organizaciones pueden administrar el conocimiento al permitir que los empleados se comuniquen y compartan sus conocimientos con mayor facilidad, lo que a su vez ayudará a que aprendan formas de realizar su trabajo con mayor efectividad y eficacia. Un mecanismo para lograr lo anterior son las bases de datos de información en línea.

La comunicación con los clientes es un aspecto gerencial importante, ya que *lo que* se comunica y *cómo* se comunica son aspectos que podrían afectar significativamente el nivel de satisfacción de un cliente con el servicio y qué tan probable es que vuelva a hacer negocios con la organización.

Es importante que las organizaciones obtengan las opiniones de sus empleados. Esta información potencialmente valiosa no debe ser ignorada. Asimismo, los gerentes deben explicar cómo se revisarán las sugerencias y brindar información sobre las posibilidades que existen de llevarlas a cabo.

Finalmente, las actividades de comunicación de la compañía deben realizarse con ética. Una comunicación ética podría fomentarse por medio de lineamientos claros y mediante la formulación de preguntas que obligan al comunicador a analizar detenidamente sus opciones de comunicación, así como las consecuencias de esas alternativas.

OA14.6 EXPLICAR la manera de convertirse en un mejor comunicador.

Usted puede convertirse en un mejor comunicador si afina sus habilidades orales, de persuasión, escucha activa, escritura y lectura.

PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

14-1. Defina la comunicación, la comunicación interpersonal y la comunicación organizacional. ¿Por qué una comunicación eficaz no es sinónimo de *acuerdo*?

14-2. ¿Cuáles son las funciones de la comunicación?

14-3. Explique los componentes del proceso de comunicación.

14-4. ¿Cuáles son los distintos métodos de comunicación que pueden utilizar los gerentes? ¿Qué criterios podrían usar los gerentes para evaluar esos métodos de comunicación?

14-5. Compare la comunicación formal con la informal.

14-6. Explique el flujo de la comunicación, las tres redes de comunicación comunes, y la forma en que los gerentes deberían manejar los rumores.

14-7. ¿De qué manera Internet y los social media han modificado la comunicación organizacional?

14-8. ¿Cuáles son algunas medidas específicas que usted podría tomar para convertirse en un mejor comunicador?

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

DILEMA ÉTICO

Cuarenta y nueve por ciento de los trabajadores prefieren no ponerse en contacto con compañeros de trabajo a través de Facebook.[86]

Los sitios de las redes sociales pueden ser divertidos. Mantener el contacto con viejos amigos o incluso con familiares es uno de los placeres de unirse a ellos. Sin embargo, ¿qué ocurre cuando sus colegas, o incluso su jefe, quieren ser sus "amigos"? Los expertos aconsejan actuar con cautela.[87]

14-9. ¿Qué piensa usted? ¿Cree que sería adecuado proporcionar a los individuos con los que tiene una relación profesional "una ventana a su vida personal"?

14-10. ¿Qué problemas éticos podrían surgir en una situación de ese tipo?

PRÁCTICA DE HABILIDADES Desarrolle sus habilidades para hacer presentaciones

Acerca de la habilidad

Los gerentes hacen presentaciones por diversas razones. Su capacidad para hacer una presentación efectiva es una habilidad de comunicación esencial, no importa si la utiliza para compartir información de un producto o proceso nuevo, para proponer una solución a un problema, para capacitar a los empleados recién contratados o para vender un producto a un cliente. A menudo, su eficacia como orador determinará si su presentación logra o no el resultado deseado. Las buenas noticias son que, con un poco de planeación y práctica, se puede convertir en un presentador hábil.[88]

Pasos para practicar la habilidad

- ***Conozca a su público.*** Piense en su público para la presentación. ¿Qué es lo que ya saben acerca del tema de su presentación? ¿Qué se supone que aprenderán de la presentación? ¿Están interesados en su tema? El hecho de conocer a su público y sus necesidades le ayudará a ajustar su mensaje y su contenido.
- ***Organice su contenido.*** Inicie con una apertura que le permita conectarse con el público. Incluya una historia o un escenario que cautive a las personas, o utilice algunos datos u otra información que les ayude a comprender el problema en cuestión.

En el cuerpo de la presentación, trate de apegarse a tres o cuatro puntos principales y organice su información en torno a ellos. Haga un cierre muy claro, que deje al público con algo para recordar o reflexionar.

- ***Prepare imágenes atractivas.*** Sólo utilice las diapositivas para complementar su presentación; no permita que las imágenes se conviertan en distractores. Sea sencillo, no incluya demasiadas palabras en sus diapositivas o su público se dedicará a leerlas en lugar de escucharlo. Utilice gráficas o fotografías que le ayuden a ilustrar sus argumentos.
- ***Practique, practique, practique.*** Aunque es útil contar con algunas notas, por ningún motivo lea la presentación. Practique hasta que se sienta cómodo con el contenido, sin dar la impresión de que lo sabe de memoria. Considere la posibilidad de grabarse en video mientras practica, así podrá identificar las áreas en que necesita mejorar.
- ***Tranquilícese.*** Cualquiera se siente nervioso antes de una presentación. Asegúrese de hacer algunas respiraciones profundas y de pararse con seguridad y confianza ante el público. La preparación es el mejor antídoto contra el nerviosismo.
- ***Concéntrese en su presentación.*** Utilice un tono de confianza y evite el uso de "muletillas" (este…, um… u otras similares). Haga contacto visual y plantee preguntas para involucrar al público.

Práctica de la habilidad

Busque oportunidades para hacer presentaciones. Ofrézcase como voluntario para dirigir las presentaciones en las clases, haga presentaciones para las organizaciones con las que participa, o pida a su jefe la oportunidad de hacer una presentación. A medida que gane experiencia, su confianza aumentará.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Los gerentes deben elegir el medio adecuado para comunicar distintos tipos de mensajes. Revise la figura 14-2, donde se hace una comparación entre los métodos de comunicación. Formen grupos de tres o cuatro estudiantes y elijan el medio adecuado para comunicar cada uno de los siguientes mensajes. Prepárense para defender su elección.

- Usted necesita notificar a todos los empleados acerca de riesgos a la seguridad en el piso de manufactura.
- Se acaba de instalar una nueva máquina expendedora en la sala de descanso, la cual contiene bocadillos saludables.
- Usted debe capacitar a sus trabajadores del área de comida rápida sobre la manera de utilizar una nueva parrilla en la línea de producción.
- Uno de sus empleados acaba de ser ascendido.
- La gerencia ejecutiva le pidió informar acerca de una reducción de personal. Usted debe notificar a los empleados afectados y también al resto de los trabajadores. Se despedirá a 30 de los 200 empleados de la empresa.
- Usted necesita responder a un cliente que expresó una queja válida en uno de los sitios de los social media de la empresa.

MI TURNO DE SER GERENTE

- A lo largo de un día, observe detenidamente los tipos de comunicación que utiliza (vea la figura 14-2, donde se presenta una lista de ellos). ¿Cuál utiliza más? ¿Cuál utiliza menos? ¿Los métodos de comunicación que eligió fueron efectivos? ¿Por qué? ¿Podrían mejorarse? ¿Cómo?
- A lo largo de un día, observe detenidamente los tipos de comunicación no verbal que utilizan otras personas. ¿Qué tipos observó? ¿La comunicación no verbal era siempre consistente con la comunicación verbal? Descríbalo.
- Pida a cinco gerentes diferentes su consejo para ser un buen comunicador. Anote en forma de lista la información que obtenga, y prepárese para compartir sus hallazgos con el resto de la clase.
- Mejore sus habilidades orales uniéndose a un Toastmaster Club (www.toastmasters.org). Toastmaster es una organización sin fines de lucro que enseña a hablar en público a través de una red de clubes en los que usted puede practicar dando discursos a un público que le brindará retroalimentación para que mejore sus habilidades.

- Identifique al menos a una compañía que utilice de manera eficaz los social media para comunicarse con sus clientes o sus empleados. ¿Qué aplicaciones de los social media utiliza la empresa? Suscríbase a los sitios de social media de la compañía y tome nota de sus comunicaciones durante al menos una semana. ¿Qué patrones pudo observar? ¿Qué mensajes en los social media son eficaces con base en el número de veces que fueron compartidos o calificados con "me gusta"?
- Dado que el correo electrónico continúa siendo el método de comunicación principal dentro de la mayoría de las organizaciones, es importante practicar su uso eficaz. Investigue acerca de las reglas de cortesía de los correos electrónicos y elabore una lista de lo que se debe y no se debe hacer en este medio de comunicación.
- Existen en el mercado muchas aplicaciones de software que las organizaciones pueden utilizar para administrar sus recursos de conocimientos. Investigue los programas de este tipo y elabore una lista de las diferentes aplicaciones que están disponibles, así como las características principales de cada producto.

CASO DE APLICACIÓN 1 ¿Es demasiado dar retroalimentación en cualquier momento?

Fundada por Jeff Bezos en 1994 (vea la sección El líder hace la diferencia, en el capítulo 8), Amazon es la tienda al detalle más grande del mundo, con base en su valor de mercado.[89] Muchos adjudican su éxito al ambiente laboral de la organización y a su cultura para motivar a los empleados a crear innovaciones, como Kindle y la entrega de productos por medio de drones. Al igual que otras compañías del sector de la tecnología, Amazon es reconocida por ser un centro de trabajo poco convencional. Sin embargo, a diferencia de los centros laborales al estilo *country-club*, llenos de "privilegios", que caracterizan a muchas empresas de esa industria, la cultura laboral de Amazon enfatiza la competencia y el trabajo arduo.

Los gerentes de Amazon se basan en los datos y se concentran en la productividad. Algunos dicen que el entorno puede ser duro, ya que los empleados que no pasan la prueba son eliminados mediante el proceso de revisión anual del desempeño. La empresa alienta la competencia y a menudo surgen conflictos en el centro de trabajo. La cultura de Amazon es reforzada por 14 principios que guían la conducta de sus empleados. El principio 13, "discrepa y ejecuta", refleja la creencia de Bezos de que la armonía en el centro de trabajo está sobrevaluada y que puede limitar las críticas honestas. La compañía fomenta la retroalimentación del desempeño, y muchos empleados de Amazon afirman que el entorno laboral competitivo los ayuda a progresar debido a que los impulsa más allá de sus límites.

Pero no todos en Amazon coinciden con la forma en que se proporciona la retroalimentación. Algunos empleados reportan que en ocasiones reciben una retroalimentación demasiado ruda, que es experimentada como una confrontación o incluso resulta dolorosa. Además, algunas veces los gerentes retroalimentan a los empleados con respecto a un desempeño que no observan de primera mano. Con frecuencia, los gerentes reciben revisiones del desempeño de sus empleados a través de una polémica herramienta de retroalimentación en línea. Anytime Feedback Tool es un artilugio integrado en el directorio de la compañía, con el que los empleados pueden enviar fácilmente a sus gerentes retroalimentación sobre sus colegas. Los jefes saben quién envía la retroalimentación, aunque en la práctica mantienen el anonimato cuando la comparten con los empleados. Amazon dice que se trata solamente de otra herramienta para enviar retroalimentación a los gerentes, muy parecida a un correo electrónico. Sin embargo, algunos afirman que el uso anónimo de esta herramienta, junto con su facilidad de uso, provoca problemas. Dada la naturaleza competitiva de la empresa, algunos trabajadores consideran que la herramienta a menudo se utiliza para sabotear a otros empleados. Los trabajadores pueden enviar retroalimentación falsa o engañosa a través de la herramienta, y quienes reciben la información no pueden defenderse de la retroalimentación anónima.

Jeff Bezos afirma que, aunque la organización es competitiva, los informes de este tipo de conducta insensible no reflejan el Amazon que él conoce. En una carta dirigida a los accionistas, señaló que la cultura organizacional evoluciona con el tiempo, y que el personal se autoselecciona dentro de una empresa. Aun cuando en Amazon existe una alta tasa de rotación de empleados, en las más de dos décadas que han transcurrido desde que la compañía se fundó, han acumulado a una cantidad importante de empleados que progresan en su entorno rico en retroalimentación.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

14-11. ¿Puede un gerente proporcionar una retroalimentación honesta a los empleados sin confrontarlos?

14-12. ¿Cree que Anytime Feedback Tool es una herramienta de comunicación útil para una organización? ¿Por qué?

14-13. ¿De qué manera podría Amazon eliminar la preocupación que han manifestado los empleados de que la herramienta se utiliza para sabotear a otros trabajadores?

14-14. ¿Le gustaría trabajar en una organización competitiva como Amazon? ¿Por qué?

CASO DE APLICACIÓN 2 Desastre de servicio

Cuando dos empleados de Domino's Pizza grabaron en video una broma repugnante que tuvo lugar en la cocina de uno de sus puntos de venta de Conover, Carolina del Norte, la compañía enfrentó de pronto una grave crisis de relaciones públicas.[90] El video, que terminó publicado en YouTube y en otros sitios, mostraba a un empleado de Domino's realizando actos sucios y vulgares mientras preparaba alimentos y uno de sus compañeros narraba la situación. Al día siguiente, más de un millón de personas disgustadas habían visto el video, y la polémica sobre la empresa se había disparado en Twitter y Google.

Domino's no tardó en darse cuenta de que las redes sociales son capaces de convertir en una verdadera crisis de marketing lo que al principio no son más que pequeños incidentes. Un vocero de la compañía dijo que Domino's no tenía idea de la grabación del video ni de su publicación en línea. Cuando la empresa se enteró de su existencia, los ejecutivos decidieron no responder de forma agresiva, esperando que la polémica se calmara. Sin embargo, no sabían que este tipo de videos pueden volverse virales con gran rapidez. El director de comercialización de una empresa de marketing de redes sociales dijo que las compañías cometen un error cuando suponen que un video negativo no se difundirá, porque el hecho es que eso es lo que suele ocurrir (como descubrió Domino's en este caso). En cuestión de unos días, la reputación de la compañía estaba afectada. La percepción que tenían los clientes de su calidad pasó de ser positiva a negativa. Un experto en marcas dijo que los videos que muestran este tipo de cosas, incluso si los empleados nunca tuvieron la intención de vender los alimentos insalubres, pueden crear una situación en donde los clientes piensen dos veces antes de comprar el producto.

¿Y qué sucedió con los dos empleados? Aunque explicaron a los ejecutivos de Domino's que en realidad no entregaron los alimentos insalubres, fueron despedidos y acusados de cometer un delito. Asimismo, Domino's publicó en YouTube su propio video, donde el director general habla del incidente poco tiempo después de que éste ocurriera.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

14-15. Más allá de su vulgaridad y del desagrado que provoca, ¿qué opina de esta situación desde la perspectiva de las comunicaciones gerenciales?

14-16. ¿Por qué cree que los ejecutivos de Domino's tomaron una actitud de esperar y ver? ¿Por qué se convirtió esta respuesta en un problema?

14-17. ¿De qué manera podrían otros restaurantes de Domino's Pizza prevenir este tipo de problemas de comunicación?

14-18. ¿Incidentes como éste, y la posibilidad de que ocurran en cualquier lugar, en cualquier momento, implican que se debe prohibir el uso de cualquier tipo de social media en los lugares de trabajo? ¿Cuáles son sus implicaciones para las políticas sobre la tecnología de la comunicación? Haga un análisis.

NOTAS

1. P. G. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*, 5a ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2009); T. Dixon, *Communication, Organization, and Performance* (Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1996), p. 281; y L. E. Penley, E. R. Alexander, I. Edward Jernigan y C. I. Henwood, "Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance", *Journal of Management*, marzo de 1991, pp. 57-76.
2. S. Carey, "Southwest Grounds Pilot After Obscene Radio Rant", *Wall Street Journal*, 23 de junio de 2011, p. B1; y "Southwest Pilot Grounded After Radio Rant", www.wctv.tv, 23 de junio de 2011.
3. C. O. Kursh, "The Benefits of Poor Communication", *Psychoanalytic Review*, verano–otoño de 1971, pp. 189-208.
4. "Irene Lewis, CEO of SAIT Polytechnic, to Receive IABC's 2012 EXCEL Award", www.iabc.com/awards, 29 de julio de 2012.
5. W. G. Scott y T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976).
6. N. Clark, "After Backtracking on Trans-Atlantic Flights, Ryanair Learns Its Lessons", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 20 de marzo de 2015.
7. D. K. Berlo, *The Process of Communication* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston. 1960), pp. 30-32.
8. G. Zoroya, "Commander's Letter Tackles Morale", *USA Today*, 16 de octubre de 2009, p. 1A+.
9. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*.
10. S. Parr, "Read These Books Instead of Getting an MBA", *Fortune* online, www.fortune.com, 23 de febrero de 2016.
11. W. Buffett, "Annual Letter to Shareholders 2015", http://berkshirehathaway.com/letters/2015ltr.pdf, consultado el 5 de mayo de 2016.
12. A. Semnani-Azad y W. L. Adair, "Reading the Body Language in International Negotiations", *Strategy+Business* online, 16 de septiembre de 2011; S. Smith, "But What Are You *Really* Saying?", Realsimple.com, diciembre de 2010, pp. 195+; J. Cloud, "Strike a Pose", *Time*, 29 de noviembre 2010, p. 61; L. Talley, "Body Language: Read It or Weep", *HR Magazine*, julio de 2010, pp. 64-65; entrevista con A. Pentland, "The Impact of Unconscious Communication", *Gallup Management Journal* online, 3 de septiembre de 2009; D. Tannen, "Every Move You Make", *O Magazine*, agosto de 2006, pp. 175-176; A. Warfield, "Do You Speak Body Language?", *Training & Development*, abril de 2001, pp. 60-61; D. Zielinski, "Body Language Myths", *Presentations*, abril de 2001, pp. 36-42; y "Visual Cues Speak Loudly in Workplace", *Springfield, Missouri*, *News-Leader*, 21 de enero de 2001, p. 8B.
13. J. R. Detert y E. R. Burris, "Nonverbal Cues Get Employees to Open Up—or Shut Down", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 11 de diciembre de 2015.
14. R. Lee Hotz, "How to Train Your Voice to be More Charismatic", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 1 de diciembre de 2014.
15. La sección El líder hace la diferencia está basada en J. Reingold, "What the Heck is Angela Ahrendts Doing at Apple?", *Fortune* online, www.fortune.com, 10 de septiembre de 2015; V. Manning-Schaffel, "Introducing the 50 Most Powerful Moms of 2016", *Working Mother Magazine* online, www.workingmother.com, 28 de abril de 2016; M. Stone, "Angela Ahrendts: How Last Year's Highest-Paid Female Exec Spends Her Millions", *Business Insider* online, www.businessinsider.com, 12 de mayo de 2015; A. Ahrendts, "The Power of Human Energy", *TedxTalk*, www.tedxtalks.com, 1 de mayo de 2013.
16. "Employee E-Mail Blunders", *Training*, septiembre de 2009, p. 8.
17. A. Williams, "At Meetings, It's Mind Your BlackBerry or Mind Your Manners", *New York Times* online, 22 de junio de 2009.
18. C. Jenkin, "Emails Expected to Rise to 140 a Day in 2018", *News Corp Australia* online, www.news.com.au, 4 de mayo de 2014.
19. "Email Statistics Report, 2015-2019", *The Radicati Group, Inc.*, http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Email-Statistics-Report-2015-2019-Executive-Summary.pdf, 2015, consultado el 5 de mayo de 2016.
20. Berlo, *The Process of Communication*, p. 103.
21. R. Buckman. "Why the Chinese Hate to Use Voice Mail", *Wall Street Journal*, 1 de diciembre de 2005, p. B1+.
22. A. Mehrabian, "Communication Without Words", *Psychology Today*, septiembre de 1968, pp. 53-55.
23. L. Haggerman, "Strong, Efficient Leadership Minimizes Employee Problems", *Springfield, Missouri, Business Journal*, 9-15 de diciembre de 2002, p. 23.
24. D. Sturt, "The Easiest Thing You Can Do to Be a Great Boss", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 9 de noviembre de 2015.
25. N. Bendapudi y V. Bendapudi, "How to Use Language That Employees Get", *Harvard Business Review*, septiembre de 2009, p. 24.
26. Vea, por ejemplo, S. P. Robbins y P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills*, 5a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009); M. Young y J. E. Post, "Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees", *Organizational Dynamics*, verano de 1993, pp. 31-43; J. A. DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, 6a ed. (Nueva York: HarperCollins, 1992); y A. G. Athos y J. J. Gabarro, *Interpersonal Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1978).
27. D. Beucke, "Aviva Fires Everyone: Great Moments in Employee Motivation", www.businessweek.com, 26 de abril de 2012.
28. K. O'Sullivan, "Escaping the Executive Bubble", *CFO*, enero-febrero de 2010, pp. 27-30.
29. M. Newlands, "5 Proven Ways to Improve Your Company's Communication", *Forbes* online, www.forbes.com, 26 de enero de 2016.
30. O. Thomas, "Best-Kept Secrets of the World's Best Companies: The Three Minute Huddle", *Business 2.0*, abril de 2006, p. 94.
31. R. Knutson, "The Plan to Fix Sprint", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 25 de octubre de 2015.
32. J. S. Lublin, "The 'Open Inbox'", *Wall Street Journal*, 10 de octubre de 2005, pp. B1+.
33. Citado en "Shut Up and Listen", *Money*, noviembre de 2005, p. 27.
34. Vea, por ejemplo, J. Smerd, "Gossip's Toll on the Workplace", *Workforce Management* online, marzo de 2010; D. L. Wheeler, "Going After Gossip", *Workforce Management* online, julio de 2009; D. Sagario y L. Ballard, "Workplace Gossip Can Threaten Your Office", *Springfield News-Leader*, 26 de septiembre de 2005, p. 5B; A. Bruzzese, "What to Do About Toxic Gossip",

USA Today, www.usatoday.com, 14 de marzo de 2001; N. B. Kurland y L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management Review*, abril de 2000, pp. 428-438; N. DiFonzo, P. Bordia y R. L. Rosnow, "Reining in Rumors", *Organizational Dynamics*, verano de 1994, pp. 47-62; M. Noon y R. Delbridge, "News from Behind My Hand: Gossip in Organizations", *Organization Studies*, vol. 14, núm. 1, 1993, pp. 23-26; y J. G. March y G. Sevon, "Gossip, Information and Decision Making", en *Decisions and Organizations,* ed. J. G. March (Oxford: Blackwell, 1988), pp. 429-442.

35. "Secrets of Top Performers: How Companies with Highly Effective Employee Communication Differentiate Themselves, 2007/2008 Communication ROI Study™", Towers Watson, Washington, DC.
36. Gensler, "The U.S. Workplace Survey, 2008", www.gensler.com, 11 de julio de 2010.
37. *Ibid*., p. 11.
38. C. C. Sullivan y B. Horwitz-Bennett, "High-Performance Workplaces", *Building Design + Construction,* enero de 2010, pp. 22–26.
39. J. B. Stryker, "In Open Workplaces, Traffic and Head Count Matter", *Harvard Business Review,* diciembre de 2009, p. 24.
40. SHRM Online Staff, "When Work Stinks", *HR Magazine,* junio de 2012, p. 26.
41. K. D. Elsbach y M. G. Pratt, "The Physical Environment in Organizations", en *The Academy of Management Annals,* vol. 1, 2007, ed. J. P. Walsh y A. P. Brief, pp. 181-114.
42. R. Feintzeig, "Study: Open Offices Are Making Us All Sick", blgs.wsj.com, 25 de febrero de 2014.
43. H. Stuart, "Companies Are Rethinking the Open Office, and It's About Time", *The Huffington Post* online, www.huffingtonpost.com, 12 de febrero de 2015.
44. C. Rexrode, "Citigroup's New Office Plan: No Offices", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 26 de diciembre de 2015.
45. H. Stuart, "Companies Are Rethinking the Open Office, and It's About Time", *The Huffington Post* online, www.huffingtonpost.com, 12 de febrero de 2015.
46. S. E. Needleman, "Office Personal Space Is Crowded Out", *Wall Street Journal,* 7 de diciembre de 2009, p. B7.
47. K. Komando, "Sending Less Email Could Allow More Work to Be Completed", *Springfield, Missouri, News-Leader,* 11 de septiembre de 2012, p. 4B.
48. Estos ejemplos fueron tomados de A. Dizik, "Chefs Solve a Modern Kitchen Crisis: Recipe Clutter", *Wall Street Journal,* 30 de junio de 2011, p. D1+; T. Henneman, "At Lockheed Martin, Social Networking Fills Key Workforce Needs While Improving Efficiency and Lowering Costs", *Workforce Management* online, marzo de 2010; S. Kirsner, "Being There", *Fast Company,* enero-febrero de 2006, pp. 90-91; R. Breeden, "More Employees Are Using the Web at Work", *Wall Street Journal,* 10 de mayo de 2005, p. B4; C. Woodward, "Some Offices Opt for Cellphones Only", *USA Today,* 25 de enero de 2005, p. 1B; y J. Rohwer, "Today, Tokyo. Tomorrow, the World", *Fortune*, 18 de septiembre de 2000, pp. 140-152.
49. J. Karaian, "Where Wireless Works", *CFO,* mayo de 2003, pp. 81-83.
50. S. Srivastava, "Doing More on the Go", *Wall Street Journal,* 12 de junio de 2007, p. B3.
51. B. White, "Firms Take a Cue from YouTube", *Wall Street Journal,* 2 de enero de 2007, p. B3.
52. M. Thomas, "Your Late-Night Emails Are Hurting Your Team", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 16 de marzo de 2015.
53. K. Hafner, "For the Well Connected, All the World's an Office", *New York Times,* 30 de marzo de 2000, pp. D1+.
54. La sección Perspectiva del futuro está basada en T. Neeley, "Global Business Speaks English", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, mayo de 2012; A. Ross, "The Language Barrier Is About to Fall", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 29 de enero de 2016; T. Wells Lynch, "New Wearable Translator Aims to Smash Language Barriers, *USA Today* online, www.usatoday.com, 7 de enero de 2016.
55. S. Luh, "Pulse Lunches at Asian Citibanks Feed Workers' Morale, Lower Job Turnover", *Wall Street Journal,* 22 de mayo de 2001, p. B11.
56. J. Rosenstein, "Fix This Workplace", *Bloomberg BusinessWeek,* 18 de septiembre de 2013, pp. 84-85.
57. S. Shellenbager, "Backlash Against Email Builds", *Wall Street Journal,* 29 de abril de 2010, p. D6.
58. H. Green, "The Water Cooler Is Now on the Web", *BusinessWeek,* 1 de octubre de 2007, pp. 78-79.
59. The Associated Press, "Whole Foods Chief Apologizes for Posts", *New York Times* online, ww.nytimes.com, 18 de julio de 2007; E. White, J. S. Lublin y D. Kesmodel, "Executives Get the Blogging Bug", *Wall Street Journal,* 13 de julio de 2007, pp. B1+; C. Alldred, "U.K. Libel Case Slows Email Delivery", *Business Insurance,* 4 de agosto de 1997, pp. 51-53; y T. Lewin, "Chevron Settles Sexual Harassment Charges", *New York Times* online, www.nytimes.com, 22 de febrero de 1995.
60. J. Eckberg, "EMail: Messages Are Evidence", *Cincinnati Enquirer*, www.enquirer.com, 27 de julio de 2004.
61. C. Kang, C. Timberg y E. Nakashima, "Sony's Hacked Emails Expose Spats, Director Calling Angelina Jolie a 'Brat'", *The Washington Post* online, www.washingtonpost.com, 11 de diciembre de 2014.
62. J. Sciutto, "OPM Government Data Breach Impacted 21.5 Million", *CNN* online, www.cnn.com, 10 de julio de 2015.
63. K. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by EMail", *Academy of Management Review,* abril de 2008, pp. 309-327.
64. J. Marquez, "Virtual Work Spaces Ease Collaboration, Debate Among Scattered Employees", *Workforce Management,* 22 de mayo de 2006, p. 38; y M. Conlin, "Email Is So Five Minutes Ago", *BusinessWeek,* 28 de noviembre de 2005, pp. 111-112.
65. H. Green, "The Water Cooler Is Now on the Web", *BusinessWeek,* 1 de octubre de 2007, pp. 78–79; E. Frauenheim, "Starbucks Employees Carve Out Own 'Space'", *Workforce Management,* 22 de octubre de 2007, p. 32; y S. H. Wildstrom, "Harnessing Social Networks", *BusinessWeek,* 23 de abril de 2007, p. 20.
66. J. Scanlon, "Woman of Substance", *Wired,* julio de 2002, p. 27.
67. H. Dolezalek, "Collaborating in Cyberspace", *Training,* abril de 2003, p. 33.
68. B. A. Gutek, M. Groth y B. Cherry, "Achieving Service Success Through Relationship and Enhanced Encounters", *Academy of Management Executive,* noviembre de 2002, pp. 132-144.
69. R. C. Ford y C. P. Heaton, "Lessons from Hospitality That Can Serve Anyone", *Organizational Dynamics,* verano de 2001, pp. 30-47.
70. M. J. Bitner, B. H. Booms y L. A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing,* octubre de 1994, pp. 95-106.

71. C. Jones, "Hotel Staff 'Reads' Guests' Needs", *USA Today,* 25 de octubre de 2011, p. 1A.
72. S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley y S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages", *Academy of Management Executive,* noviembre de 2002, pp. 73-84.
73. J. Ewing, "Nokia: Bring on the Employee Rants", *BusinessWeek,* 22 de junio de 2009, p. 50.
74. E. R. Burris, "Employee Suggestion Schemes Don't Have to Be Exercises in Futility", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 26 de enero de 2016.
75. J. V. Thill y C. L. Bovee, *Excellence in Business Communication,* 9a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), pp. 24-25.
76. *Ibid*.
77. *Ibid*.
78. *Ibid*.
79. *Ibid*.
80. C. Gallo, "Branson, Buffett Agree: This Skill Is Your Ticket To Career Success", *Forbes* online, www.forbes.com, 18 de febrero de 2016.
81. M. Rodgers, *The Benefits of Persuasion*. Nueva York: American Management Association, 2015.
82. C. Gallo, "New Survey: 70% Say Presentation Skills Are Critical for Career Success", *Forbes* online, www.forbes.com, 25 de septiembre de 2014.
83. *Ibid*.
84. R. Bradley, "Why Public Speaking Is Linked to Being Successful", *Huffington Post* online, www.huffingtonpost.com, 12 de octubre de 2015.
85. B. A. Garner, "Quiz Yourself: Is Your Grammar Holding You Back?", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 27 de agosto de 2015.
86. "To Friend or Not to Friend?" *T&D,* noviembre de 2013, p. 14.
87. A. R. McIlvaine, "When Bosses Want to Be 'Friends'", www.hreonline.com, 17 de julio de 2013; y M. Villano, "The Online Divide Between Work and Play", *New York Times* online, www.nytimes.com, 26 de abril de 2009.
88. C. Anderson, "How to Give a Killer Presentation", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, junio de 2013; S. Kessler, "How to Improve Your Presentation Skills", *Inc. Magazine* online, www.inc.com, 22 de febrero de 2010.
89. S. Pettypiece, "Amazon Passes Wal-Mart as Biggest Retailer by Market Value", *Bloomberg* online, www.bloomberg.com, 23 de julio de 2015; C. Myers, "Don't Try This At Home: Why Amazon's Culture Isn't Right for Your Business", *Forbes* online, www.forbes.com, 16 de agosto de 2015; J. Kantor y D. Streitfeld, "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 15 de agosto de 2015; J. McGregor, "Amazon CEO Jeff Bezos Shares Thoughts on Corporate Culture, Decision-making and Failure", *Los Angeles Times* online, www.latimes.com, 10 de abril de 2016.
90. B. Levisohn y E. Gibson, "An Unwelcome Delivery", *BusinessWeek,* 4 de mayo de 2009, p. 15; S. Clifford, "Video Prank at Domino's Taints Brand", *New York Times* online, www.nytimes.com, 16 de abril de 2009; B. Horovitz, "Domino's Nightmare Holds Lessons for Marketers", *USA Today,* 16 de abril de 2009, p. 3B; y E. Bryson York, "Employee Misconduct and Internet Video Create PR Disaster for Domino's Pizza", *Workforce Management* online, 15 de abril de 2009.

Capítulo 15

Comprensión y administración del comportamiento individual

Su desarrollo profesional



Fuente: Mooltfilm/Fotolia

Una de las claves para que sea exitoso como gerente y en su desarrollo profesional es saber quién es usted y cómo interactuar con los demás.

Conciencia de sí mismo: para conocer a los demás, primero necesita conocerse a sí mismo

¿Conoce su yo real? Muchos no lo conocemos. Nos esforzamos mucho para proteger, mantener e incrementar nuestro autoconcepto y la imagen que los demás tienen de nosotros. Sin embargo, si quiere aumentar su potencial al máximo, necesita conocer sus debilidades tanto como sus fortalezas, ya que esto le ayudará a identificar las áreas que requiere modificar y mejorar. Además, esto le servirá para entender mejor la imagen que los demás tienen de usted.

A continuación se describen cinco elementos fundamentales de su personalidad. Saber cómo se califica usted en esos elementos es básico para su autoconocimiento:

Introversión frente a extroversión. *¿Es usted callado y reservado? ¿Es tímido en las situaciones nuevas? ¿En el trabajo prefiere el silencio para concentrarse, cuida los detalles, reflexiona antes de actuar y prefiere trabajar solo? Si responde afirmativamente, probablemente usted sea una persona introvertida. Por otro lado, ¿es usted abierto, sociable y asertivo? ¿En el trabajo prefiere la variedad y la acción, le disgustan los procedimientos complicados y se muestra impaciente con las tareas lentas y prolongadas? Éstas son características de los individuos extrovertidos.*

Pensamiento frente al sentimiento. *Cuando toma decisiones ¿le da mayor importancia a la razón y a la lógica? De ser así, entonces usted prefiere el pensamiento. Por otro lado, si cuando toma decisiones considera los valores humanos, las emociones y sus creencias personales, entonces es un individuo enfocado en los sentimientos.*

Control interno frente a control externo. *¿Cree ser el maestro de su propio destino? ¿Cree que controla lo que le ocurre? Si respondió afirmativamente, tiene un locus de control interno. En cambio, si considera que lo que le sucede está controlado por fuerzas externas, como la suerte o el azar, usted tiene un locus de control externo.*

Objetivos de aprendizaje

15.1 ***Identificar*** *el enfoque y las metas que guían el comportamiento individual en las organizaciones.*

15.2 ***Explicar*** *el papel que juegan las actitudes en el desempeño laboral.*

15.3 ***Describir*** *diferentes teorías de la personalidad.*

- **Sepa cómo** tener mayor conciencia de sí mismo.

15.4 ***Describir*** *la percepción y los factores que influyen en ella.*

15.5 ***Analizar*** *las teorías del aprendizaje y su importancia en la conformación del comportamiento.*

- **Desarrolle sus habilidades** para moldear el comportamiento.

Organización frente a desorganización. *¿Es usted escrupuloso, responsable, confiable y congruente? Entonces es un individuo organizado. Si se distrae con facilidad, es poco confiable y tiene problemas para cumplir sus compromisos y con las fechas límite, entonces sería considerado como un individuo desorganizado.*

Apertura al cambio frente a comodidad con lo conocido. *Por último, ¿tiende a ser creativo, curioso y a disfrutar las nuevas experiencias? Entonces está abierto al cambio. Por otro lado, si los demás lo describen como alguien convencional y que no se siente cómodo con el cambio, entonces es una persona que se siente más cómoda en situaciones conocidas.*

No existe la personalidad correcta. Ambos extremos de cada dimensión tienen tanto ventajas como desventajas. Lo importante es que sepa quién es y en qué situaciones se adapta mejor.

Muchas personas no saben bien quiénes son. Si ése fuera su caso, revise las siguientes tres sugerencias sobre lo que puede hacer para conocer más de usted mismo:

1. ***Busque retroalimentación.*** *Encuentre personas en las que confíe y pida su retroalimentación honesta.*
2. ***Reflexione.*** *Revise sus experiencias, situaciones y acciones para entender mejor y aprender de ellas.*
3. ***Lleve un diario.*** *Mantenga un registro continuo por escrito que incluya comentarios de sus eventos personales y de las interacciones que tiene con otras personas. Anote también ejemplos de situaciones que haya manejado de manera adecuada e inadecuada.*

La mayoría de los gerentes se preocupan por las actitudes de sus empleados y desean atraer y retener trabajadores con las actitudes y la personalidad correctas; quieren gente que destaque y trabaje con ahínco, que tenga buenas relaciones con los clientes y con sus compañeros de trabajo, que cuente con actitudes adecuadas y practique comportamientos laborales apropiados. Por desgracia, como probablemente usted ha notado ya, las personas no siempre se comportan como empleados “ideales”. Por el contrario, acostumbran abandonar el empleo a la primera oportunidad y a veces hasta llegan a publicar comentarios negativos en algún blog. Cada individuo se comporta de manera distinta; incluso, una misma persona puede conducirse de cierta forma un día y de otra completamente diferente al siguiente. Por ejemplo, seguramente ha observado a familiares, amigos o compañeros de trabajo comportarse de maneras que lo ha llevado a preguntarse ¿por qué hicieron eso?



Magdalena Bethge (con los brazos levantados) es gerente encargada de hacer sentir bien al personal de Jimdo, un servicio de páginas web localizado en Hamburgo, Alemania. Bethge se ocupa de crear un ambiente laboral positivo con la finalidad de incrementar la productividad y la satisfacción de los empleados. Bethge ayuda a que los trabajadores logren un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal, y organiza sesiones de retroalimentación y tutoría constantes para nuevos empleados, así como reuniones del personal.
Fuente: Georg Wendt/Newscom

En este capítulo exploraremos los diferentes aspectos de la conducta individual, para que podamos entender por qué los demás actúan de la forma que lo hacen.

ENFOQUE y metas del comportamiento organizacional

OA15.1 Los gerentes necesitan desarrollar habilidades para tratar adecuadamente a su personal. El material que abordaremos en éste y los siguientes tres capítulos se centra fundamentalmente en un campo de estudio conocido como *comportamiento organizacional (CO).* Aunque su interés primordial es el **comportamiento** (es decir, las acciones realizadas por las personas), el **comportamiento organizacional** es el análisis de las acciones que realizan las personas en el ámbito laboral.

comportamiento
Acciones realizadas por las personas

comportamiento organizacional (CO)
Estudio de las acciones que realizan las personas en el ámbito laboral

Uno de los desafíos que se enfrentan al tratar de comprender el comportamiento organizacional radica en el hecho de que en éste, intervienen factores que no son evidentes. A semejanza de un iceberg, el CO sólo deja a la vista una pequeña dimensión, dejando en las sombras una parte mucho más grande (vea la figura 15-1). Lo que somos capaces de vislumbrar cuando entramos en contacto con una organización, son sus aspectos evidentes: las estrategias, las metas, las políticas y procedimientos, la estructura, la tecnología, las relaciones de autoridad formal y la cadena de mando. Pero, bajo la superficie, existen otros elementos que los gerentes necesitan comprender, ya que también influyen en el comportamiento de los empleados dentro del ámbito laboral. Como veremos, el CO proporciona a los gerentes mucha información importante respecto de los aspectos relevantes, pero ocultos, de la organización. Por ejemplo, más de 25 000 empleados de Market Basket, una cadena de supermercados propiedad de una familia de nueva Inglaterra, organizaron una protesta durante dos meses debido a que el director general de la empresa, Arthur T. Demoulas, fue despedido después de haber tenido un altercado con su primo Arthur S. Demoulas. Arthur T. Demoulas se ganó la lealtad de los empleados debido a que pagaba salarios superiores al promedio, otorgaba ascensos para cubrir los puestos vacantes y comunicaba sus expectativas con claridad.[1] Los empleados mostraron su enojo con tanta pasión, que motivaron boicots por parte de clientes y vendedores. ¿Cuál fue el resultado? Se estima que la compañía perdió $70 millones cada día.[2] Las quejas colectivas de empleados, clientes y vendedores condujeron a la reincorporación de Arthur T., y su primo aprendió, a partir de sus errores, el poder de los elementos del comportamiento.

Enfoque del comportamiento organizacional

Basada sobre todo en aportaciones de la psicología, esta área incluye aspectos como las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo lugar, el CO se ocupa del *comportamiento grupal*, que abarca las normas, los roles, la creación de equipos, el liderazgo y el conflicto. Lo que sabemos acerca de los grupos es básicamente resultado del trabajo realizado por sociólogos y psicólogos sociales. Por último, el CO se interesa también por aspectos *organizacionales* como la estructura, la cultura y las políticas y prácticas relacionadas con los recursos

Figura 15-1
La organización como un iceberg



humanos. En los capítulos previos hemos analizado ya los grupos y los aspectos organizacionales. En este capítulo nos ocuparemos del comportamiento individual.

Metas del comportamiento organizacional

Las metas del CO son *explicar* y *predecir* el comportamiento, así como *influir* en él. Es preciso que los gerentes sean capaces de *explicar* por qué los empleados presentan algunos comportamientos y no otros, *predecir* cómo responderán ante diversas acciones y decisiones, e *influir* en la conducta de la fuerza laboral.

¿Cuáles son los comportamientos específicos que nos interesa explicar y predecir, y en los que queremos influir? Se han identificado seis muy importantes: la productividad, el ausentismo, la rotación de personal, el comportamiento cívico organizacional (CCO), la satisfacción laboral y el mal comportamiento del empleado en el lugar de trabajo. La **productividad del empleado** es una medida de desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia. Los gerentes quieren saber qué factores influirán en la eficiencia y en la eficacia de los empleados. El **ausentismo** consiste en no presentarse al trabajo. Es difícil que el trabajo sea realizado si los empleados no asisten al lugar en donde deben llevarlo a cabo. En Estados Unidos, por ejemplo, los estudios han demostrado que las ausencias injustificadas tienen un costo para las empresas de alrededor de $84 000 millones al año.[3] Aunque es imposible erradicarlo por completo, cuando el ausentismo alcanza niveles excesivos tiene un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización. La **rotación de personal** es el abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización. Este fenómeno puede convertirse en un verdadero problema, ya que genera un incremento en los gastos de reclutamiento, selección y capacitación, además de provocar trastornos en el trabajo. La rotación es muy costosa para las compañías, ya que puede costarles desde el equivalente a 16% del salario de un empleado sin capacitación hasta 213% del salario de un empleado altamente capacitado.[4] Tal como ocurre con el ausentismo, es imposible que los gerentes eliminen del todo la rotación de personal, pero deberán tratar de minimizarla en todos los casos, sobre todo entre los empleados de alto rendimiento. El **comportamiento cívico organizacional (CCO)** es la conducta discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de trabajo del empleado, pero sirve para fomentar el funcionamiento eficaz de la organización.[5] Algunos ejemplos de un buen CCO incluyen ayudar a los compañeros del propio equipo de trabajo, ofrecerse como voluntarios para trabajar más de lo acostumbrado si hace falta, evitar caer en conflictos innecesarios y hacer comentarios constructivos respecto del grupo de trabajo al que se pertenece y de la organización en general. Las organizaciones requieren individuos que estén dispuestos a ir más allá de sus obligaciones laborales normales; y las evidencias indican que las organizaciones que cuentan con empleados de ese tipo tienen un desempeño superior.[6] Sin embargo, las desventajas del CCO se manifiestan cuando los empleados se ven sujetos a cargas excesivas de trabajo, padecen estrés o enfrentan conflictos entre su vida profesional y su vida familiar.[7] La **satisfacción laboral** se refiere a la actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña. Aunque la satisfacción laboral es una actitud y no un comportamiento, constituye un resultado que es de interés para muchos gerentes, ya que los empleados satisfechos son más propensos a presentarse en el trabajo, tener niveles más altos de desempeño y permanecer dentro de la organización. El **mal comportamiento en el lugar de trabajo** es cualquier conducta asumida intencionalmente por un empleado, la cual puede dañar a la organización o a los individuos que la conforman. El mal comportamiento en el lugar de trabajo puede asumir cuatro formas: corrupción, agresión, conducta antisocial y violencia.[8] Los comportamientos relacionados pueden ir desde escuchar música a volumen elevado con la única finalidad de molestar a los compañeros de trabajo, hasta agredirlos verbalmente o sabotear su labor; en cualquier caso, las consecuencias pueden ser desastrosas para la organización. En las secciones siguientes hablaremos de cómo la comprensión de cuatro factores psicológicos (las actitudes, la personalidad, la percepción y el aprendizaje de los empleados) pueden ayudarnos a predecir y explicar estos comportamientos.

productividad del empleado
Medida de desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia

ausentismo
Cuando una persona no se presenta a trabajar

rotación de personal
Abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización

comportamiento cívico organizacional (CCO)
Conducta discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de trabajo del empleado, pero sirve para fomentar el funcionamiento eficaz de la organización

satisfacción laboral
Actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña

mal comportamiento en el lugar de trabajo
Cualquier conducta asumida intencionalmente por un empleado, la cual pueda dañar a la organización o a los individuos que la conforman

ACTITUDES y desempeño laboral

OA15.2 Las **actitudes** son declaraciones evaluativas, favorables o desfavorables, que se emiten respecto de objetos, personas o acontecimientos. En términos prácticos, las actitudes reflejan cómo se siente un individuo en relación con algo. Cuando una persona dice "Me gusta mi trabajo", lo que está expresando es una actitud acerca de esa faceta de su vida.

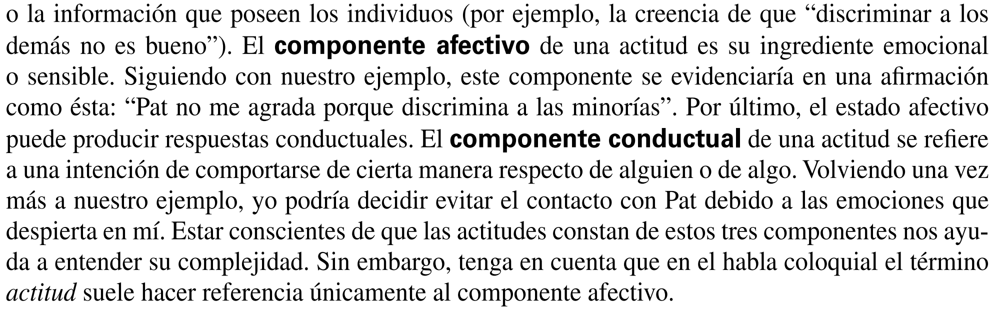
Una actitud tiene tres componentes: la cognición, el estado afectivo y la conducta.[9] El **componente cognitivo** de una actitud se refiere a las creencias, las opiniones, los conocimientos

actitudes
Declaraciones evaluativas, favorables o desfavorables, que se emiten respecto de objetos, personas o acontecimientos

componente cognitivo
Ingrediente actitudinal conformado por las creencias, opiniones, conocimientos o información que poseen los individuos

componente afectivo
Ingrediente actitudinal basado en las emociones o sentimientos experimentados por los individuos

componente conductual
Ingrediente actitudinal basado en la intención de comportarse de cierta manera respecto de alguien o de algo



o la información que poseen los individuos (por ejemplo, la creencia de que "discriminar a los demás no es bueno"). El **componente afectivo** de una actitud es su ingrediente emocional o sensible. Siguiendo con nuestro ejemplo, este componente se evidenciaría en una afirmación como ésta: "Pat no me agrada porque discrimina a las minorías". Por último, el estado afectivo puede producir respuestas conductuales. El **componente conductual** de una actitud se refiere a una intención de comportarse de cierta manera respecto de alguien o de algo. Volviendo una vez más a nuestro ejemplo, yo podría decidir evitar el contacto con Pat debido a las emociones que despierta en mí. Estar conscientes de que las actitudes constan de estos tres componentes nos ayuda a entender su complejidad. Sin embargo, tenga en cuenta que en el habla coloquial el término *actitud* suele hacer referencia únicamente al componente afectivo.

Naturalmente, los gerentes no están interesados en todas las actitudes de sus empleados. Les preocupan sobre todo aquellas que tienen relación con el trabajo. Entre ellas, las tres que más divulgación han tenido son la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional. Otro concepto que ha generado gran interés es el involucramiento del empleado.[10]

Satisfacción laboral

De acuerdo con la definición que planteamos previamente, la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general están haciendo referencia a su satisfacción laboral.

¿QUÉ NIVEL DE SATISFACCIÓN TIENEN LOS EMPLEADOS? Los estudios realizados a lo largo de los últimos 30 años en torno de los empleados estadounidenses indican que la mayoría de ellos están satisfechos con su trabajo. Un estudio efectuado en 1995 por el Conference Board, encontró que alrededor de 60% de los estadounidenses estaban satisfechos con sus empleos.[11] Sin embargo, desde entonces esa cifra ha ido mermando. En 2010 alcanzó su nivel más bajo, 42.6%, pero en 2014 aumentó levemente a 48.3%.[12] Aunque la satisfacción laboral tiende a aumentar a medida que se incrementa el ingreso, sólo 41.2% de los estadounidenses que ganan entre $35 000 y $50 000, y 61.6% de los individuos que reciben más de $125 000, se sienten satisfechos. Entre los que ganan menos de $15 000, alrededor de 41.8% afirman estar satisfechos con su trabajo.[13] Si bien es posible que el obtener salarios más altos se traduzca en mayor satisfacción laboral, una explicación alternativa para los diferenciales en los niveles de satisfacción es que los pagos más elevados reflejan diferentes tipos de trabajo. Los empleos que ofrecen salarios más altos casi siempre demandan habilidades más avanzadas, otorgan mayores responsabilidades a quienes los desempeñan, son más estimulantes y plantean más desafíos, además de permitir que los trabajadores tengan más control. De esa manera, es más probable que los reportes de mayor satisfacción entre las personas con salarios más altos sean un reflejo de tales factores y no del pago en sí mismo. ¿Y qué hay respecto de los niveles de satisfacción en otros países? Una encuesta efectuada por Kelly Services, una agencia de personal, encontró que 48% de los empleados globales se sentían infelices en su trabajo actual.[14]

Es muy probable que la recesión global haya tenido un impacto en las tasas internacionales de satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio llevado a cabo por un grupo británico de consultoría encontró que 67% de los trabajadores encuestados se vieron obligados a trabajar tiempo extra sin recibir una retribución monetaria por ello. Además, 63% afirmaron que sus patrones no apreciaron su esfuerzo adicional, y 57% sentían que los empleados eran tratados como bienes descartables.[15]



- 72% de los empleados están completamente satisfechos con sus compañeros de trabajo.
- 54% de los empleados están completamente satisfechos con su jefe o con sus supervisores inmediatos.[16]

SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD Después de los estudios de Hawthorne (comentados en el Módulo de historia de la administración), los gerentes creyeron que los empleados felices eran más productivos. Ahora bien, como no ha sido fácil determinar si la satisfacción laboral genera mayor productividad o viceversa, algunos investigadores de temas administrativos consideraron que esa creencia es infundada en términos generales. No obstante, podemos afirmar con cierta certidumbre que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte.[17] Asimismo, las organizaciones que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con menos trabajadores complacidos.[18]

SATISFACCIÓN Y AUSENTISMO Aunque las investigaciones señalan que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo, la correlación entre ambas variables no es muy sólida.[19] Parecería lógico que los empleados insatisfechos sean más propensos a faltar al trabajo, pero existen otros factores que afectan la relación. Por ejemplo, las organizaciones que ofrecen amplia libertad para ausentarse del trabajo por enfermedad, están alentando a todos sus empleados

(incluso a aquellos que están muy satisfechos) a disfrutar de algunos días de "permiso". Supongamos que su empleo no es monótono y que se encuentra satisfecho con él; de cualquier manera, es de esperar que no despreciará la oportunidad de faltar al trabajo alegando una enfermedad con tal de disfrutar un fin de semana de tres días o jugar golf un cálido día de primavera, siempre y cuando esté seguro de que no habrá sanciones.



Los clientes del restaurante italiano Donatello, ubicado en Tampa, valoran el servicio excepcional que reciben del mesero Gilson Fernandez, empleado de la empresa desde hace 29 años. Los comensales aprecian el servicio cálido y amistoso del experimentado personal del restaurante. Donatello contrata personas positivas y luego las capacita para que presten el servicio refinado, atento y eficiente que produce clientes satisfechos.
Fuente: Cherie Diez/ZUMA Press/Newscom

SATISFACCIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL Las investigaciones sobre la relación que existe entre satisfacción y rotación de personal nos dicen que ésta es mucho más fuerte. Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación que los trabajadores insatisfechos.[20] A pesar de ello, factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas en torno de oportunidades laborales alternativas y la duración del empleo en una organización, también afectan la decisión que toman las personas de dejar sus trabajos.[21] Los estudios sugieren que el nivel de satisfacción es menos importante como predictor de la rotación en el caso de los empleados con rendimiento sobresaliente porque, por lo general, la organización hace todo lo posible por retenerlos: les brinda aumentos de sueldo, reconocimientos, más oportunidades de ascenso, etcétera.[22] ¿Qué pueden hacer los gerentes para aumentar la satisfacción laboral? Podrían empezar por identificar los incentivos que son más valorados por los empleados. Por ejemplo, Darius Fisher, presidente de Status Labs, ofrece boletos para festivales, relojes Apple Watch y servicios de limpieza para el hogar a los trabajadores que cumplen con las metas de ventas durante un trimestre.[23] A simple vista, estas recompensas parecen costosas; sin embargo, Fisher reconoce que es muy costoso reemplazar a los empleados y considera que, a la larga, los beneficios superan los costos.

SATISFACCIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ¿Acaso existe una relación entre la satisfacción laboral y la obtención de resultados positivos entre la clientela? En el caso de los empleados de primera línea que tienen contacto constante con los clientes, la respuesta es "sí". Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes.[24] ¿A qué se debe esto? En las organizaciones de servicio, la retención y la pérdida de clientes dependen mucho del trato que éstos reciben de parte de los empleados de primera línea. Los empleados satisfechos son más proclives a mostrarse amigables, optimistas y sensibles, rasgos muy apreciados por los clientes. Y, como los trabajadores satisfechos son menos propensos a abandonar sus empleos, aumenta la probabilidad de que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio más experimentado. Estas cualidades contribuyen a desarrollar la satisfacción y la lealtad de los clientes. Sin embargo, aparentemente la relación también se da a la inversa. Los clientes insatisfechos pueden incrementar la falta de satisfacción laboral de los empleados. Aquellos que tienen contacto constante con los consumidores reportan que los clientes demasiado demandantes, groseros y desconsiderados afectan negativamente su nivel de satisfacción laboral.[25]

Son varias las compañías que parecen comprender esta conexión. Empresas orientadas al servicio, como L. L. Bean, Costco y Starbucks, se esfuerzan mucho por complacer a sus clientelas. Además, se enfocan en incrementar el nivel de satisfacción de sus empleados, ya que son conscientes de que si éstos están satisfechos harán todo lo posible por contribuir al objetivo de tener clientes complacidos. Estas empresas buscan contratar empleados amigables y optimistas, los capacitan en servicio al cliente, los recompensan por su buen desempeño en la materia, les proporcionan un ambiente de trabajo positivo y vigilan su nivel de satisfacción mediante encuestas actitudinales. Por ejemplo, los empleados de Zappos (la empresa especializada en venta minorista de calzado que ahora forma parte de Amazon.com) son alentados a "actuar de forma creativa, divertida y un poco fuera de lo común", y disfrutan de altos niveles de discrecionalidad para satisfacer a los clientes. De hecho, la compañía ofrece hasta $5000 dólares a los empleados, para que renuncien después de la capacitación si no se sienten satisfechos trabajando ahí.[26] Según Jeff Bezos, "A la larga, el empleado que se queda en un lugar donde no desea estar, es tóxico para el resto de los trabajadores de la compañía".[27]

SATISFACCIÓN LABORAL Y CCO Sería lógico suponer que la satisfacción laboral es uno de los principales determinantes para que los empleados asuman un CCO.[28] Podría pensarse que los empleados satisfechos son más propensos a hablar positivamente de la organización en donde trabajan, a ayudar a sus compañeros y a rebasar las expectativas laborales normales. No obstante, las investigaciones sugieren que existe una modesta relación general entre la satisfacción laboral y el CCO.[29] Además, dicha relación se ve atenuada por las percepciones de justicia.[30] En esencia, si el empleado no siente que sus supervisores, los procedimientos organizacionales o las políti-

cas salariales son justas, lo más probable es que su satisfacción laboral se vea afectada de forma significativa. Esto es justamente lo que le ocurrió a empleados de oficinas del gobierno federal estadounidense, donde la satisfacción salarial disminuyó 10 puntos (a partir de un 56%) durante un periodo reciente de cinco años.[31] Sin embargo, si el trabajador percibe que todos esos factores son justos, tendrá más confianza en su empleador y estará más dispuesto a mostrar voluntariamente comportamientos que vayan más allá de los requerimientos formales de su puesto. Otro factor que influye en el CCO individual es el tipo de comportamiento cívico que exhibe el grupo de trabajo al que pertenece el empleado. En un grupo de trabajo con bajo nivel de CCO, cualquiera de sus integrantes que adopte un comportamiento cívico tendrá mejores calificaciones en materia de desempeño laboral. Una posible explicación a este fenómeno sería que la intención del individuo en cuestión sea "sobresalir" del montón.[32] Independientemente de por qué sucede esto, lo importante es comprender que el CCO puede generar beneficios muy positivos para las organizaciones.

SATISFACCIÓN LABORAL Y MAL COMPORTAMIENTO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, es más probable que exhiban conductas inadecuadas.[33] El problema radica en la dificultad de predecir *cómo* lo harán. Algunos podrían renunciar. Otros quizá reaccionen utilizando el tiempo de trabajo para jugar en sus computadoras. Y otros más podrían optar por agredir verbalmente a sus compañeros. Si los gerentes quieren controlar las consecuencias indeseables de la falta de satisfacción laboral, lo mejor que pueden hacer es afrontar el problema real (la insatisfacción) en lugar de tratar de atajar las distintas reacciones de los empleados. Un buen inicio sería tratar de entender la fuente de la insatisfacción. Por ejemplo, ¿el empleado considera que fue tratado de manera injusta por su supervisor? ¿Está molesto porque una nueva política de la empresa exige que los trabajadores cubran el costo de sus uniformes? ¿Está enojado por el compañero que no se esfuerza tanto como él? Otras tres actitudes relacionadas con el trabajo que necesitamos analizar son la participación laboral, el compromiso organizacional y el involucramiento del empleado.



El involucramiento de los empleados es muy alto en el St. Jude Children's Research Hospital, donde comparten un profundo compromiso con la misión de la institución de "encontrar curas y salvar a los niños". En la fotografía aparece un grupo de empleados entregando dulces a los pacientes durante la fiesta de Halloween. Los empleados sienten que sus aportaciones al trabajo son importantes y significativas, y que hacen la diferencia en las vidas de los pequeños niños.
Fuente: St. Jude Children's Research Hospital/ Associated Press

Participación laboral y compromiso organizacional

La **participación laboral** es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su valía personal.[34] Los empleados con un alto nivel de participación laboral tienen una gran identificación con su trabajo y se interesan genuinamente por el tipo de labor que realizan. Su actitud positiva los lleva a contribuir de forma eficaz a su trabajo. Se ha determinado que cuando existen altos niveles de participación laboral, hay menos ausentismo, las tasas de renuncia son más bajas y se da un mayor involucramiento del empleado con su trabajo.[35]

El **compromiso organizacional** es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma.[36] Mientras que la participación laboral tiene que ver con la identificación que tiene el empleado con su trabajo, el compromiso organizacional se refiere a la afinidad que hay entre aquel y la organización que le da empleo. Las investigaciones sugieren que el compromiso organizacional también da lugar a niveles más bajos de ausentismo y rotación de personal y que, de hecho, es un mejor indicador de esta última que la satisfacción laboral.[37] ¿Por qué? Probablemente se debe a que el compromiso organizacional es una respuesta más general y perdurable respecto de la organización de lo que puede serlo el nivel de satisfacción que se tiene en relación con un puesto de trabajo en particular.[38] No obstante, el compromiso organizacional ha ido perdiendo importancia como actitud relacionada con el trabajo debido a que hoy en día los empleados no suelen permanecer en una sola organización durante la mayor parte de su vida laboral; además, la relación entre trabajadores y patrones ha cambiado mucho.[39] Aunque el compromiso de *un empleado para con una organización* podría ya no ser tan relevante como en el pasado, las investigaciones acerca de la **percepción de respaldo organizacional** (esto es, la creencia general que tienen los empleados de que la organización a la que pertenecen valora sus aportaciones y se preocupa por su bienestar) indican que el compromiso *de la organización para con el empleado* puede ser benéfico. Altos niveles de percepción del respaldo organizacional conducen a una mayor satisfacción laboral y a una menor rotación de personal.[40]

participación laboral
Grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su valía personal

Involucramiento del empleado

Un agente financiero de bajo nivel, empleado por el reconocido banco francés Société Générale, provocó pérdidas de miles de millones de dólares a la institución al realizar operaciones deshonestas,

y nadie reportó sus conductas sospechosas. Una investigación interna reveló evidencia de que muchos de los empleados administrativos del banco pudieron haber alertado a sus supervisores respecto de las transacciones anormales.[41] Como podemos ver, la indiferencia de los empleados puede acarrear consecuencias muy serias.

Los gerentes quieren que sus empleados estén conectados con sus trabajos, además de que se sientan satisfechos y entusiasmados con su labor. Este concepto se conoce como **involucramiento del empleado**.[42] Los empleados con un elevado involucramiento tienen pasión por su trabajo y están profundamente conectados con él; sin embargo, los que no se involucran con su labor casi no participan ni muestran interés alguno.[43] Se limitan a hacer acto de presencia en el trabajo, pero carecen de energía y entusiasmo. Un estudio global efectuado entre más de 12 000 trabajadores encontró que los factores siguientes contribuyen al involucramiento del empleado: respeto, tipo de labor, equilibrio entre vida laboral y familiar, buen servicio al cliente, salario base, compañeros de trabajo, beneficios, potencial de desarrollo profesional a largo plazo, oportunidades de aprendizaje y progreso, flexibilidad laboral, oportunidades de ascenso y pagos o bonos variables.[44]

Son varios los beneficios que se derivan de contar con empleados muy involucrados con el trabajo. En primer lugar, los empleados con un elevado nivel de involucramiento son 2.5 veces más propensos a tener un desempeño laboral sobresaliente que sus compañeros menos involucrados. Además, las empresas que cuentan con empleados muy involucrados tienen tasas de retención más altas, lo cual las ayuda a mantener bajos sus costos de reclutamiento y selección. Ambos beneficios (alto rendimiento y costos bajos), contribuyen a un desempeño financiero superior.[45] Los gerentes deben esforzarse mucho para lograr estas ventajas. En todo el mundo, sólo 13 por ciento de los trabajadores se consideran involucrados.[46] En Estados Unidos esta actitud es un poco mejor, ya que 32 por ciento de los empleados están involucrados.

compromiso organizacional
Grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma

percepción de respaldo organizacional
Creencia general de los empleados de que la organización a la que pertenecen valora sus aportaciones y se preocupa por su bienestar

involucramiento del empleado
Cuando los empleados están conectados con sus trabajos y se sienten satisfechos y entusiasmados con su labor

Actitudes y consistencia

¿Ha notado que las personas acostumbran modificar su discurso con tal de no contradecir sus acciones? Digamos, por ejemplo, que una amiga le ha dicho varias veces que participar en una asociación estudiantil constituye una parte fundamental de la experiencia universitaria. Pero luego, como su solicitud para unirse a una de ellas fue rechazada, cambia súbitamente de opinión y ahora sostiene que las agrupaciones de estudiantes no son tan importantes después de todo.

En términos generales, las investigaciones al respecto han concluido que las personas buscan que haya consistencia entre sus actitudes *y también* entre sus actitudes y su conducta.[47] Esta tendencia implica que los individuos tratan de conciliar diferentes actitudes y de alinear sus actitudes y comportamientos para dar la impresión de que son racionales y consistentes. Y cuando se topan con una inconsistencia, tomarán medidas para lograr congruencia, ya sea alterando sus actitudes o conductas, o racionalizando la inconsistencia.

Por ejemplo, un reclutador de la compañía Enterprise Rent-a-Car que visita los campus universitarios para promover entre los estudiantes las ventajas de su empresa como un buen lugar para trabajar, experimentaría una inconsistencia si considerara, a título personal, que Enterprise ofrece malas condiciones de trabajo y pocas oportunidades de ascenso. Con el paso del tiempo, podría ocurrir que la actitud de este reclutador en relación con la empresa se vaya volviendo más positiva. De hecho, al hablar constantemente de los beneficios inherentes a trabajar en la compañía, podría llegar a convencerse de que éstos son reales. Otra posibilidad es que desarrolle una actitud abiertamente negativa hacia Enterprise y hacia las oportunidades que ofrece a los futuros candidatos. El entusiasmo que el reclutador pudo sentir originalmente mermaría y podría ser reemplazado por un completo cinismo hacia la compañía. Por último, es posible que el reclutador aceptara que Enterprise es un mal lugar para trabajar pero, como individuo profesional, presentara los aspectos positivos de unirse a la empresa. Quizá, también pensaría que ningún lugar de trabajo es perfecto y que su labor consiste únicamente en presentar una imagen favorable de la compañía.



- 64% de los adultos empleados consideran que su organización los trata de forma justa.
- 25% de los adultos empleados consideran que su empleador es abierto y directo con ellos.[48]

Teoría de la disonancia cognitiva

Tomando en consideración el principio de consistencia recién explicado, ¿podemos asumir que el comportamiento de la gente siempre es susceptible de predicción si se conoce su actitud hacia un tema en particular? Debido a la *teoría de la disonancia cognitiva*, la respuesta no es un sencillo "sí" o "no".

La teoría de la disonancia cognitiva buscaba explicar la relación que hay entre las actitudes y el comportamiento.[49] La **disonancia cognitiva** es cualquier incompatibilidad o inconsisten-

disonancia cognitiva
Cualquier incompatibilidad o inconsistencia entre actitudes, o entre comportamientos y actitudes

cia entre actitudes, o entre comportamientos y actitudes. Según la teoría, esa inconsistencia es desagradable, por lo que los individuos tratarán de reducir la incomodidad y, por consiguiente, la disonancia.

Por supuesto, nadie puede evitar la disonancia. Sabemos que debemos usar hilo dental todos los días, pero no lo hacemos. Ésta es una inconsistencia entre la actitud y el comportamiento. ¿Qué hacen las personas para enfrentar la disonancia cognitiva? La teoría propone que el esfuerzo invertido en nuestro intento por reducir la disonancia está determinado por tres elementos: 1. la *importancia* de los factores que dan lugar a la disonancia, 2. el grado de *influencia* que el individuo cree poseer sobre dichos factores y 3. las *recompensas* que pudieran estar involucradas en la disonancia.

Si los factores que crean disonancia tienen relativamente poca importancia, la presión para corregir la inconsistencia será baja. Sin embargo, si los factores en cuestión son relevantes, los individuos podrían modificar su conducta, concluir que el comportamiento disonante no es tan importante, cambiar su actitud o identificar factores compatibles que compensen los factores disonantes.

El nivel de influencia que creen tener los individuos respecto de los factores también afecta su reacción ante la disonancia. Si perciben que no tienen posibilidades de evadir la disonancia, no serán receptivos a la actitud de cambio ni sentirán la necesidad de modificar su conducta. Si, por ejemplo, el comportamiento que produce la disonancia fuera resultado de la orden de un gerente, la presión por reducirla sería menor que si la conducta se hubiera originado voluntariamente. Aunque la disonancia existe, es posible racionalizarla y justificarla en función de la necesidad de seguir la orden del gerente; en otras palabras, el individuo no tuvo alternativa ni control alguno sobre la situación.

Finalmente, las recompensas también influyen en el grado de motivación de una persona para reducir la disonancia. Combinar un alto nivel de disonancia con recompensas también altas tiende a reducir la incomodidad, ya que se motiva al individuo a creer que existe consistencia.

Encuestas actitudinales

Muchas organizaciones acostumbran encuestar con frecuencia a sus empleados para conocer las actitudes que éstos presentan.[50] En la figura 15-2 se muestra el ejemplo de una encuesta actitudinal real. Por lo general, las **encuestas actitudinales** plantean al empleado un conjunto de afirmaciones o preguntas cuyo propósito es averiguar cómo se sienten respecto de sus trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización en su conjunto. Idealmente, los reactivos están diseñados para obtener la información específica que interesa a los gerentes. Al sumar las respuestas que dan los individuos al cuestionario, se obtienen calificaciones de actitud que luego se promedian para conocer la calificación general de un grupo de trabajo, un departamento, una división o la organización como un todo. Por ejemplo, Ford Motor Company creó un "Índice de satisfacción de los empleados" para medir las actitudes de los trabajadores. La compañía evalúa qué tan satisfecho se sienten los empleados con la capacitación que les ofrece y con el reconocimiento que reciben por hacer un buen trabajo. Los gerentes utilizan los resultados para desarrollar planes de acción con el fin de mejorar diferentes aspectos y para evaluar el éxito de los planes implementados con anterioridad.[51]

encuestas actitudinales
Encuestas que provocan respuestas en los empleados mediante el planteamiento de preguntas sobre cómo se sienten respecto de sus trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización

Evaluar regularmente las actitudes de los empleados permite que los gerentes dispongan de una valiosa retroalimentación sobre la percepción que tiene la fuerza laboral respecto de las condiciones de trabajo. Podría darse el caso de que las políticas y las prácticas que los gerentes consideran objetivas y justas no sean visualizadas de la misma manera por los empleados.

Figura 15-2
Ejemplo de encuesta actitudinal de empleados

Las siguientes son algunas afirmaciones de muestra tomadas de una encuesta actitudinal de empleados:

- Mi puesto de trabajo me ofrece muchas oportunidades de utilizar mis habilidades/aptitudes.
- Mi gerente tiene una buena relación con el grupo de trabajo al que pertenezco.
- Mi organización me ofrece oportunidades de desarrollo profesional.
- Mis supervisores me hacen saber si estoy haciendo bien mi trabajo o no.
- Me siento seguro en mi entorno de trabajo.
- Mi organización es un estupendo lugar para trabajar.

El uso de encuestas actitudinales regulares puede alertarlos sobre problemas potenciales o intenciones secretas de los empleados, de manera que puedan implementar acciones para evitar repercusiones.[52]

Implicaciones para los gerentes

Los gerentes deben interesarse por las actitudes de sus empleados, ya que éstas influyen en su comportamiento. Los empleados satisfechos y comprometidos, por ejemplo, tienen tasas de rotación y ausentismo más bajas. Si los gerentes quieren limitar el número de renuncias y ausencias (sobre todo entre sus empleados más productivos), lo más recomendable es que traten de generar actitudes positivas hacia el trabajo.

Asimismo, los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño laboral. Por consiguiente, los gerentes deben enfocarse en aquellos factores que se han identificado como propiciatorios de altos niveles de satisfacción laboral en los empleados: hacer que el trabajo resulte desafiante e interesante, ofrecer recompensas equitativas, crear condiciones de trabajo solidarias y alentar el respaldo a los colegas.[54] Todos estos factores pueden contribuir a que los empleados sean más productivos.

Además, es importante que los gerentes realicen encuestas sobre las actitudes de los empleados. Como señala cierto estudio: "La medición confiable de la actitud laboral general es una de las piezas de información más útiles que puede obtener la organización respecto de sus empleados".[55]

Por último, también es fundamental que los gerentes sepan que los empleados tratarán de reducir la disonancia. Si piden a sus subordinados que hagan algo aparentemente inconsistente para ellos o que vaya en contra de sus actitudes, los gerentes deben recordar que la presión por reducir la disonancia no es tan fuerte cuando el empleado percibe que ésta es incontrolable y les ha sido impuesta desde el exterior. Asimismo, la disonancia disminuirá si las recompensas son lo suficientemente significativas como para subsanarla. Por lo tanto, al explicar la necesidad de realizar algún trabajo que pudiera provocar disonancia en el empleado, el gerente podría responsabilizar a una fuerza externa, como la competencia, los clientes u otros factores. Por supuesto, podría optar también por ofrecer recompensas deseadas por los empleados.

El líder hace la DIFERENCIA



Fuente: BERND SETTNIK/Alamy

Durante sus primeros años como directora general, ***Carolyn McCall*** *le dio un giro a la aerolínea británica, easyJet, que se encontraba llena de problemas.[53] Algunos dicen que su éxito se debe a que se interesa más por las personas que por los aviones.*

Con un historial en la industria de los medios, con enfoque en marketing, muchos se mostraron escépticos del potencial de McCall como directora general de la línea aérea de bajo costo. Cuando McCall llegó a easyJet, la gente desconfiaba de la gerencia, de manera que una de sus prioridades fue restablecer el ánimo de los empleados. Empezó cancelando una iniciativa para ahorrar costos, la cual reduciría las porciones de los alimentos destinados a la tripulación durante el vuelo, insistiendo en que, si bien la aerolínea necesitaba ser eficiente, era más importante tratar bien a los trabajadores. Esa decisión en específico sirvió para fomentar la lealtad de la tripulación.

McCall considera que una habilidad importante que le ha ayudado a ser una líder exitosa es su inteligencia emocional, la cual ayuda a las personas a relacionarse con los demás, y eso es esencial para el desarrollo de las relaciones. Quienes la conocen dicen que realmente entiende a las personas, además de estar llena de energía y de ser divertida. En 2015, McCall fue elegida la Líder más admirada en Gran Bretaña por la revista Management Today. *La ejecutiva dice que el liderazgo consiste en lograr que las personas se unan a ti para perseguir tu visión.* ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?

PERSONALIDAD

OA15.3 "Seamos realistas: encontrar pareja es una pesadilla. En algún momento llegamos a pensar que la computación facilitaría las cosas.… Pero casi todos hemos aprendido, de la manera más dolorosa, que encontrar a alguien que comparta nuestro gusto por las películas de suspenso y los grupos musicales marginales, no es tan sencillo".[56] Sin embargo, utilizando una profunda evaluación de personalidad y métodos novedosos de creación de perfiles, Chemistry.com ha tratado de mejorar todo el proceso de encuentros románticos.

Personalidad. Todos contamos con una. Algunos somos tranquilos y pasivos; otros ruidosos y agresivos. Cuando describimos a las personas empleando términos como *tranquilo, pasivo, ruidoso, agresivo, ambicioso, extrovertido, leal, tenso* o *sociable*, lo que estamos haciendo es delinear sus personalidades. La **personalidad** de un individuo es la combinación única de patrones emocionales, conductuales y de pensamiento que afecta su manera de reaccionar o la interacción con sus semejantes. Es nuestra forma natural de hacer las cosas y relacionarnos con los demás. La personalidad suele ser descrita en términos de los rasgos mensurables exhibidos por la gente.

personalidad
Combinación única de patrones emocionales, conductuales y de pensamiento, que afecta la manera de reaccionar de las personas ante ciertas situaciones o su interacción con sus semejantes

Nuestro interés en analizar la personalidad radica en que, al igual que las actitudes, constituye un factor que afecta el cómo y el por qué nos comportamos como lo hacemos.

A lo largo de los años, los investigadores han tratado de identificar cuáles son los rasgos que describen mejor la personalidad. Los dos métodos más conocidos para lograr ese propósito son el Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI, *Indicador de tipos Myers-Briggs*) y el Modelo de los cinco grandes.

MBTI®

Un método bastante popular para clasificar los rasgos de personalidad es un instrumento de evaluación conocido como MBTI®. Se trata de una evaluación que pregunta a las personas, a través de la formulación de 100 interrogantes, cómo acostumbran actuar o cómo suelen sentirse en distintas situaciones.[57] Con base en sus respuestas, los individuos son clasificados en cuatro categorías: extrovertidos o introvertidos (E o I), sensoriales o intuitivos (S o N), reflexivos o sensibles (T o F) y juiciosos o perceptivos (J o P). Los términos anteriores se definen como sigue:

- *Extrovertidos (E) o Introvertidos (I).* Los individuos que muestran una preferencia por la extroversión son abiertos, sociables y asertivos. Necesitan un entorno laboral variado y orientado a la acción que les permita estar con otras personas y les dé experiencias diversas. Quienes exhiben una preferencia por la introversión son tranquilos y tímidos. Se enfocan en comprender lo que los rodea y prefieren un entorno laboral silencioso y concentrado que les permita estar a solas y les dé oportunidad de explorar a profundidad un conjunto limitado de experiencias.
- *Sensoriales (S) o Intuitivos (N).* Los tipos sensoriales son prácticos y prefieren la rutina y el orden. Les desagrada enfrentar nuevos problemas, a menos que cuenten con métodos estandarizados para resolverlos; tienen una alta necesidad de conclusión; son pacientes con los detalles rutinarios y tienden a ser aptos para el trabajo de precisión. Por otro lado, los tipos intuitivos confían en los procesos inconscientes y tratan de enfocar su atención en el "panorama general". Son individuos a los que les gusta resolver problemas nuevos y les desagrada hacer lo mismo una y otra vez; suelen llegar a conclusiones apresuradas, son impacientes respecto de los detalles rutinarios y odian perder tiempo en la búsqueda de precisión.
- *Reflexivos (T) o Sensibles (F).* Los tipos reflexivos emplean la razón y la lógica para manejar los problemas. No son emocionales ni están interesados en los sentimientos de la gente; les gusta analizar y colocar las cosas en un orden lógico; son capaces de reprender a las personas y despedirlas en caso necesario; podrían dar la impresión de ser duros de corazón y tienden a relacionarse bien únicamente con otros tipos reflexivos. Por su parte, el centro de los tipos sensibles son sus valores y emociones. Además, son conscientes de sus semejantes y de sus sentimientos; les gusta la armonía, necesitan reconocimiento ocasional, les disgusta decir a la gente cosas desagradables, tienden a ser compasivos y se relacionan bien con casi toda la gente.
- *Juiciosos (J) o Perceptivos (P).* A los tipos juiciosos les gusta ejercer el control y prefieren que su mundo sea ordenado y estructurado. Son buenos planeadores, decididos, resueltos y exactos. Se enfocan en completar la tarea, toman decisiones rápidamente y les interesa contar solamente con la información necesaria para llevar a cabo la tarea. Los tipos perceptivos son flexibles y espontáneos, además de curiosos, adaptables y tolerantes. Se enfocan en iniciar la tarea, postergan las decisiones y quieren averiguarlo todo acerca de la tarea antes de comenzar su ejecución.

La combinación de las preferencias anteriores da lugar a la descripción de 16 tipos de personalidad, de manera que cada individuo se identifica con uno de los elementos incluidos en los cuatro pares. La figura 15-3 resume dos de ellos. Como puede ver a partir de las descripciones, cada tipo de personalidad abordará el trabajo y las relaciones de manera diferente, pero ninguna de ellas es mejor que la otra.

Cada año, más de 3.5 millones de personas responden la prueba MBTI®. Algunas organizaciones que han utilizado este modelo son Apple, AT&T, GE, 3M, hospitales, instituciones educativas e incluso el ejército estadounidense. No existe evidencia irrefutable de que MBTI® sea un modelo válido para evaluar la personalidad pero eso no ha evitado su amplia difusión. Más de 80 por ciento de las compañías de *Fortune* 100 utilizan pruebas de personalidad como el MBTI® para formar equipos de trabajo eficaces.[58] Por ejemplo, un vocero de General Motors dijo que la

Figura 15-3
Ejemplos de los tipos de personalidad MBTI®

Tipo	Descripción
I-S-F-P (introvertido, sensorial, sensible, perceptivo)	Sensibles, amables, modestos, tímidos y tranquilamente amistosos. Son personas a las que les disgustan los desacuerdos, así que los evitarán. Son seguidores fieles y calmos, y suelen ser relajados al abordar la ejecución de tareas.
E-N-T-J (extrovertido, intuitivo, reflexivo, juicioso)	Son cálidos, amistosos, honestos y decididos; además, son habilidosos para todo aquello que requiera razonamiento y expresión inteligente, pero muchas veces sobrevaloran lo que son capaces de hacer.

Fuente: Basada en I. Briggs-Myers, *Introduction to Type* (Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1980), pp. 7-8.

compañía ha utilizado la prueba Myers-Briggs durante 30 años. Asimismo, un vocero de Procter & Gamble afirmó que miles de sus trabajadores "se han beneficiado, y aún se benefician" del uso de esa prueba.[59]

¿Cómo podría ayudar la prueba MBTI® a los gerentes? Sus defensores consideran que es importante conocer estos tipos de personalidad porque influyen en la forma en que las personas interactúan y resuelven los problemas. Por ejemplo, si su jefe tiene una personalidad de tipo intuitivo y usted es del tipo sensorial, obtendrán información de distintas maneras. El tipo intuitivo prefiere reacciones viscerales, mientras que el sensorial se inclina por los hechos. Para trabajar bien con su jefe, tendría que presentarle algo más que los hechos relativos a una situación y decirle cómo se siente al respecto. Por otro lado, el MBTI® ha sido utilizado para ayudar a los gerentes a colocar personas a los empleos en los que pueden desempeñarse mejor.

en la PRÁCTICA



Fuente: Lauren Passilla

Lauren Passilla
Gerente de reclutamiento, contabilidad y manejo de riesgos

El contexto:

Jennifer King está entusiasmada porque su compañía decidió utilizar el Indicador de tipos Myers-Briggs (MBTI) para ayudarla administrar a sus empleados. Jennifer dirige a un equipo de profesionales creativos en una agencia de publicidad. El equipo debe trabajar en conjunto en diversos proyectos, creando campañas publicitarias para sus clientes. A todo su personal se le administró el MBTI, y ella ha aprendido mucho acerca de sus empleados. Sin embargo, ahora no está segura de qué debe hacer con esta información.

¿De qué manera podría Jennifer utilizar los resultados del MBTI para mejorar el desempeño de su personal?

Dado que los empleados de Jennifer deben trabajar frecuentemente como equipo, una de las mejores maneras de utilizar los resultados del MBTI consiste en reunir los perfiles individuales para crear un MBTI del equipo. A partir de esto, ella no sólo podrá identificar y aprovechar las fortalezas del equipo, sino que también identificará desventajas potenciales. Al entender las desventajas, Jennifer podrá estimular a los individuos con las preferencias que no son dominantes en el equipo, para sugerir soluciones y puntos de vista alternativos. El resultado será un equipo más productivo y más integrado.



Sara Blakely, fundadora y propietaria de Spanx, tiene calificaciones altas en todas las dimensiones de personalidad del modelo de las Cinco Grandes. Sara es sociable, afable, meticulosa, emocionalmente estable y abierta a las experiencias. Estos rasgos han contribuido a su éxito en el lanzamiento de su empresa de ropa interior y en el liderazgo de su rápido crecimiento como marca global, con ventas anuales estimadas en $400 millones. *Fuente: Paul Morigi/Getty Images para FORTUNE*

El modelo de los cinco grandes

En años recientes, las investigaciones han mostrado que todos los rasgos de personalidad están fundamentados en cinco dimensiones básicas que abarcan prácticamente cada una de las variaciones significativas en la personalidad humana.[60] Los rasgos de personalidad que constituyen el **modelo de los cinco grandes** son:

modelo de los cinco grandes
Modelo de los rasgos de personalidad que incluye la extroversión, afabilidad, minuciosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia

1. *Extroversión:* El grado en que alguien es sociable, conversador y asertivo, además de sentirse cómodo al relacionarse con los demás.
2. *Afabilidad:* El grado en que alguien es cortés, cooperativo y confiado.
3. *Escrupulosidad:* Exactitud en el examen y averiguación de las cosas y en el estricto cumplimiento de lo que alguien emprende o toma a su cargo.
4. *Estabilidad emocional:* El grado en que alguien es tranquilo, entusiasta y seguro (rasgos positivos) o bien, tenso, nervioso, depresivo e inseguro (rasgos negativos).
5. *Apertura a la experiencia:* El grado en que alguien tiene un amplio rango de intereses y es imaginativo, amante de las novedades, artísticamente sensible e intelectual.

El modelo de los cinco grandes proporciona algo más que un mero marco de análisis de la personalidad. Las investigaciones indican que existen importantes relaciones entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral. Por ejemplo, un estudio se centró en examinar cinco categorías de ocupaciones: *profesionistas* (como ingenieros, arquitectos y abogados), *policías, gerentes, vendedores* y *empleados calificados y semicalificados*.[61] Los resultados mostraron que la escrupulosidad predijo el desempeño laboral en los cinco grupos ocupacionales. Las predicciones de las demás dimensiones de la personalidad dependieron de la situación y del grupo ocupacional. Por ejemplo, la extroversión predijo el desempeño en el caso de puestos gerenciales y de ventas, ocupaciones que exigen mucha interacción social. Por otro lado, se encontró que la apertura a la experiencia es importante para predecir la competencia en materia de capacitación. Irónicamente, la estabilidad emocional resultó no tener una relación positiva con el desempeño laboral en ninguna de las ocupaciones. Otro estudio que buscaba averiguar si el modelo de los cinco grandes era capaz de predecir el desempeño gerencial, concluyó que sí, siempre y cuando se utilizaran calificaciones de desempeño de 360 grados (es decir, calificaciones otorgadas por supervisores, compañeros de trabajo y subordinados).[62] Algunos estudios más han demostrado que los empleados que obtienen altas calificaciones en escrupulosidad desarrollan un gran conocimiento laboral, probablemente porque las personas muy minuciosas aprenden más. De hecho, una revisión de 138 estudios reveló que la escrupulosidad tiene una estrecha relación con el promedio general de las calificaciones escolares.[63]

Conceptos adicionales sobre la personalidad

Aunque los rasgos incluidos en el modelo de los cinco grandes resultan muy relevantes para comprender el comportamiento, no son los únicos que pueden describir la personalidad de los individuos. Otros cinco rasgos de personalidad son poderosos predictores del comportamiento organizacional.

locus de control
Atributo de la personalidad que mide el grado en que los individuos creen que controlan su propio destino

maquiavelismo
Medida del grado en que las personas son pragmáticas, mantienen una distancia emocional y consideran que los fines justifican los medios

1. *Locus de control*. Algunas personas consideran que controlan su propio destino. Otras se ven a sí mismas como víctimas de la fortuna y creen que lo que les ocurre se debe a la suerte o la casualidad. En el primer caso, el **locus de control** es *interno*: los individuos piensan que tienen el control de su existencia. En el segundo, el locus de control es *externo*: las personas creen que sus vidas están determinadas por fuerzas externas.[64] Las investigaciones señalan que, en comparación con quienes poseen un locus de control interno, los empleados con locus de control externo sienten menos satisfacción respecto de su trabajo, se abstraen más del entorno laboral y se involucran menos en sus puestos de trabajo.[65] Asimismo, los gerentes deben estar conscientes de que si los trabajadores con locus externo reciben una mala calificación en términos de desempeño, tenderán a decir que se debe a los prejuicios de sus superiores, a las acciones de sus compañeros de trabajo o a cualquier evento fuera de su control; los empleados con locus interno, por su parte, explicarían la misma evaluación en términos de sus propias acciones.
2. *Maquiavelismo*. La segunda característica recibe el nombre de **maquiavelismo** en honor de Nicolás Maquiavelo, quien vivió entre los siglos XV y XVI y es muy conocido por sus escritos sobre cómo obtener y manipular el poder. Si un individuo obtiene una

calificación elevada en este rasgo, significa que es pragmática, mantiene la distancia emocional y considera que los fines justifican los medios.[66] "Si te sirve, aprovéchalo" es una idea consistente con una perspectiva muy maquiavélica. ¿Los individuos marcadamente maquiavélicos son buenos empleados? Eso depende del tipo de trabajo que realicen y de si se toma en cuenta el factor ético al evaluar su desempeño. En los puestos que demandan habilidades de negociación (por ejemplo, una gerencia de compras) o que ofrecen recompensas sustanciales por un desempeño excepcional (por ejemplo, un vendedor que trabaja por comisión), las personas con un marcado maquiavelismo resultan muy productivas.

3. *Autoestima.* Todas las personas poseen cierto nivel de agrado o desagrado respecto de sí mismas, un rasgo que se conoce como **autoestima**.[67] La investigación en torno de esta característica plantea algunos conceptos conductuales de interés. Por ejemplo, la autoestima está directamente relacionada con las expectativas de éxito. Las personas con alta autoestima creen que cuentan con la capacidad necesaria para triunfar en el ámbito laboral. Además, tienden a asumir más riesgos en cuanto a la selección de empleo y son más propensas a elegir puestos de trabajo poco convencionales.

   El hallazgo más común sobre la autoestima es que los individuos con baja autoestima son más susceptibles a la influencia externa y les importa mucho recibir evaluaciones positivas de los demás. En consecuencia, son más proclives a buscar su aprobación y más propensos a adoptar como propias las creencias y conductas de aquellos a quienes respetan. Si desempeñan puestos gerenciales, los individuos con baja autoestima tenderán a esforzarse por complacer a los demás y por lo tanto serán menos partidarios de asumir puntos de vista que no gocen de la aprobación general. Por último, también se ha determinado que la autoestima está relacionada con la satisfacción laboral. Varios estudios confirman que los empleados con elevada autoestima muestran mayor satisfacción respecto de sus trabajos que los individuos con baja autoestima.

autoestima
Nivel de agrado o desagrado que siente un individuo respecto de su propia persona

4. *Autovigilancia*. ¿Ha conocido alguna vez a alguien con quien de inmediato siente una conexión natural que le produce una simpatía automática? En un momento u otro, todos hemos experimentado esa sensación. La capacidad natural de "hacer clic" con otras personas podría jugar un papel importante en el éxito profesional.[68] Esta característica constituye otro rasgo de personalidad conocido como **autovigilancia**, término que hace referencia a la capacidad del individuo para ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos.[69] Las personas que tienen un alto grado de autovigilancia son bastante adaptables en términos de ajustar su comportamiento. Además, son muy sensibles a las señales externas y pueden actuar de manera distinta según las circunstancias. De hecho, sus personalidades pública y privada pueden ser muy contradictorias. En contraste, los individuos con un bajo nivel de autovigilancia son incapaces de ajustar su comportamiento. Tienden a exhibir sus verdaderos estados de ánimo en todas las situaciones; en otras palabras, existe una elevada consistencia conductual entre quiénes son y lo que hacen.

   Las investigaciones realizadas en torno de la autovigilancia sugieren que las personas que poseen altos niveles de ese rasgo, ponen mucha atención en el comportamiento de los demás y son más flexibles que quienes la poseen en bajo grado.[70] Además, los gerentes con grandes aptitudes de autovigilancia tienden a tener más movilidad profesional, a recibir más ascensos (ya sea en una misma organización o en varias de ellas) y a tener más probabilidades de ocupar puestos de importancia.[71] Quienes se caracterizan por este rasgo son capaces de adoptar distintas personalidades ante diferentes públicos, un atributo importante para los gerentes que deben desempeñar múltiples roles, incluso si son contradictorios.

autovigilancia
Rasgo de la personalidad que determina la capacidad del individuo para ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos

5. *Toma de riesgos.* Cada persona tiene un grado específico de disposición a tomar riesgos. Lo interesante es que se ha demostrado que las diferencias en cuanto a la propensión a asumir o evadir el riesgo afectan tanto la cantidad de tiempo que necesitan los gerentes para tomar una decisión como la cantidad de información que requieren antes de tomarla. Por ejemplo, un estudio en el que se pidió a un grupo de gerentes que trabajaran en ejercicios de simulación que les exigían tomar decisiones de contratación, aquellos con fuerte propensión a asumir riesgos necesitaron menos tiempo para tomar decisiones y usaron menos información para hacer una elección que los gerentes con poca inclinación al riesgo.[72] Es interesante mencionar que la precisión de la decisión fue la misma para ambos grupos. Si se desea maximizar la eficacia organizacional, es recomendable que los gerentes traten de alinear la propensión a la toma de riesgos de sus empleados con las demandas específicas de los puestos de trabajo.

OTROS RASGOS DE PERSONALIDAD Vale la pena mencionar otros dos rasgos de personalidad. En el capítulo 7 hablamos de la personalidad tipo A, característica de las personas que luchan continua y agresivamente por lograr cada vez más en menos tiempo.[73] En la cultura norteamericana, la personalidad tipo A es muy valorada. Los individuos tipo A se someten a sí mismos a incesantes presiones de tiempo y fechas límite, y tienen niveles de estrés entre moderados y altos. Prefieren la cantidad que la calidad, y los gerentes deben estar conscientes de que la presión autoimpuesta podría manifestarse en forma de hostilidad.[74] Por otro lado, las personas tipo B no están afectadas por el agobio provocado por el deseo de lograr más y más, no padecen de un sentido de urgencia y son capaces de relajarse sin sentir culpa. No es de sorprender que los individuos tipo B suelen ser menos puntuales.[75]

personalidad proactiva
Rasgo de personalidad que describe a los individuos que son más propensos a actuar para influir en su entorno

Otro rasgo de interés que ha sido sujeto de amplios estudios es la **personalidad proactiva**, la cual describe a los individuos que identifican oportunidades, muestran iniciativa, implementan acciones y perseveran hasta lograr la instauración de un cambio significativo. No es de sorprender que, de acuerdo con las investigaciones, los proactivos tengan muchos comportamientos deseados por las organizaciones.[76] Por ejemplo, son más propensos a mostrarse como líderes y a actuar como agentes de cambio en las organizaciones; también tienden a desafiar el *statu quo*; cuentan con habilidades emprendedoras y tienen mayores probabilidades de lograr el éxito profesional.

resiliencia
Capacidad del individuo para sobreponerse a la adversidad y convertirla en oportunidad

Por último, la recesión económica ha demandado la reevaluación de la **resiliencia**, es decir, de la capacidad del individuo para sobreponerse a la adversidad y convertirla en oportunidad.[77] Un estudio llevado a cabo por una empresa de consultoría concluyó que la resiliencia es un factor clave para la conservación del empleo: las personas caracterizadas por este rasgo tienden a ser más adaptables, flexibles y enfocadas en los objetivos, lo que se traduce en mayor productividad en niveles más bajos de ausentismo.[78] Los investigadores del CO también han estudiado la resiliencia y otras características individuales como la eficacia, la esperanza y el optimismo, en la forma de un concepto denominado capital psicológico positivo.[79] Se ha determinado que estas características están relacionadas con elevados niveles de sensación de bienestar y menor estrés laboral, factores que afectan la manera en que los individuos se comportan en el trabajo y las razones de su conducta. Otras buenas noticias son las siguientes: mientras que algunas personas son resilientes por naturaleza, las investigaciones indican "que la resiliencia puede aprenderse, y que es posible proporcionar a las personas los recursos para que desarrollen un poder interno que les permita sobreponerse de la adversidad".[80]

Tipos de personalidad en distintas culturas

¿Los enfoques sobre la personalidad, como el modelo de los cinco grandes, están presentes en todas las culturas? ¿Dimensiones como el locus de control son relevantes en todas ellas? Tratemos de responder estas preguntas.



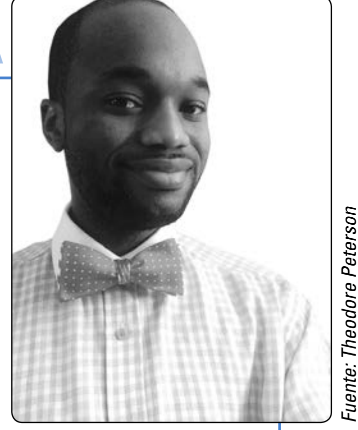
Las hermanas Lucky, Dicky y Nicky Chhetri manifestaron la dimensión de escrupulosidad de la personalidad al iniciar la empresa 3 Sisters Adventure Trekking Company en Nepal. Su persistencia y alto impulso hacia el logro no sólo las ayudó a incursionar en una industria dominada por los hombres, sino también a desarrollar su negocio al capacitar a otras mujeres para que se convirtieran en guías. En la actualidad, dirigen un negocio exitoso con 150 mujeres guías que dirigen a unos 1000 senderistas cada año.
Fuente: Niranjan Shrestha/AP Images

Los cinco factores de la personalidad analizados por el modelo de los cinco grandes aparecen en casi todos los estudios interculturales.[81] Las investigaciones en cuestión abarcan una amplia variedad de culturas heterogéneas, como las de China, Israel, Alemania, Japón, España, Nigeria, Noruega, Pakistán y Estados Unidos. Ciertamente, se han detectado diferencias en el énfasis otorgado a dichas dimensiones. Los chinos, por ejemplo, utilizan la categoría de escrupulosidad con más frecuencia y la de afabilidad con menos frecuencia que los estadounidenses. Sin embargo, para sorpresa de los investigadores, se ha encontrado una enorme cantidad de paralelismo, sobre todo entre los individuos de las naciones desarrolladas. Por ejemplo, una profunda revisión de estudios que abarcaron a gente de la Comunidad Europea concluyó que la escrupulosidad es un predictor válido del desempeño en todo tipo de empleos y grupos ocupacionales.[82] Estudios realizados en Estados Unidos llegaron a la misma conclusión.

Sabemos que ningún tipo de personalidad es común para todos los individuos de un país determinado. Es posible, por ejemplo, encontrar personas con alta y baja propensión a la toma de riesgos en casi cualquier cultura. No obstante, la cultura de un país influye en las características de personalidad *dominantes* entre su población. Para visualizar el efecto de la cultura nacional, no haría falta más que analizar uno de los rasgos de personalidad que acabamos de comentar: el locus de control.

Las culturas nacionales divergen en términos del grado en que la gente cree que controla su entorno. Por ejemplo, los norteamericanos consideran que pueden dominar su medio ambiente; otras sociedades, como las de los países de Medio Oriente, creen que, en esencia, la vida está predeterminada. Observe cuán parecida es esta distinción al concepto de locus de control interno y externo. Con base en esta característica cultural en particular, tendríamos que esperar que en las

en la PRÁCTICA


Fuente: Theodore Peterson

Theodore Peterson
Mentor líder/auxiliar conductual

El contexto:

"¿Por qué es tan difícil que todos nos llevemos bien?", se pregunta Bonnie, sentada en su oficina. Hoy ya tuvo que lidiar con un empleado que se acerca a ella casi todos los días para quejarse de lo que ha dicho o hecho algún compañero. Luego, para terminar de arruinar su jornada, Bonnie se vio obligada a consolar a otro empleado que escuchó por casualidad una conversación en la que hablaban muy mal de él. Bonnie reconoce que: "Me gusta mucho ser gerente, pero hay días en que la tensión emocional en este lugar alcanza niveles inauditos".

¿Qué podría decirle a Bonnie sobre las emociones en el ámbito laboral y cómo lidiar con ellas?

Yo le diría a Bonnie que las emociones siempre estarán presentes en el centro de trabajo, y que son difíciles de controlar. Las personas seguirán siendo personas. Sin embargo, no deje que las emociones en el ámbito laboral afecten su estado de ánimo. Por desgracia, como gerente, en ocasiones deberá sonreír incluso cuando no tenga ganas de hacerlo. Yo le recomendaría encontrar una actividad personal que pueda realizar fuera del trabajo, que se tome algunos minutos durante el día laboral para cerrar la puerta de su oficina y hacer algunas respiraciones profundas o que tome vacaciones si tiene algún tiempo disponible. Todos llegamos a sentirnos abrumados, pero lo importante es la forma en que lidiamos con la situación.

fuerzas laborales estadounidense y canadiense existiera una mayor proporción de personas con locus de control interno que en las de Arabia Saudita o Irán.

Como hemos visto a lo largo de esta sección, los rasgos de personalidad influyen en el comportamiento de los empleados. En el caso de los gerentes globales, comprender cómo difieren los rasgos de personalidad reviste particular importancia cuando se les analiza desde la perspectiva de la cultura nacional.

Emociones e inteligencia emocional

No hace falta decir que "Tratar de vender vestidos de novia a las ansiosas damas que están próximas a contraer matrimonio" puede representar una experiencia bastante estresante para los vendedores. Para ayudar a que estos empleados se mantengan "entusiastas", David's Bridal, una cadena de más de 270 tiendas, se apoyó en la investigación relativa a las emociones de felicidad. Ahora, cuando un vendedor "se encuentra con una novia indecisa", sabe cómo enfrentarla usando técnicas emocionales y enfocándose en "cosas que provocan alegría".[83]

No podemos concluir el tema de la personalidad sin comentar otro aspecto muy importante del comportamiento: las emociones. Son muy pocas las veces que los empleados analizan cuáles son los sentimientos que experimentan en el entorno laboral, a pesar de que lo que ocurre en él siempre los afecta.[84] La manera en que respondemos emocionalmente y cómo manejamos nuestras emociones suelen ser funciones de nuestra personalidad. Las **emociones** son sentimientos intensos hacia algo o alguien; son provocadas por los objetos y, por lo tanto, son específicas para cada uno de ellos.[85] Por ejemplo, cuando un colega de trabajo critica nuestra forma de hablar con un cliente, nuestra reacción podría ser sentirnos molestos con él. Así, estaríamos mostrando una emoción (enojo) hacia un objeto específico (nuestro colega). En ocasiones los sentimientos negativos son productivos, ya que pueden provocar que las personas piensen que algo anda mal, motivándolas a "buscar información externa para sustentar sus argumentos, ser mucho más rigurosas al cuestionar sus propias suposiciones y las perspectivas de los demás, [y tener] mucha más confianza en los datos objetivos".[86] Como los empleados no pueden prescindir de ese componente emocional al encontrarse en el trabajo, es preciso que los gerentes comprendan el papel que juegan las emociones en el comportamiento de sus subordinados.[87]

emociones
Sentimientos intensos hacia algo o alguien

CONFIDENCIALIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO Un jefe abusivo

Nadie *quiere* tener un jefe abusivo, pero en ocasiones terminamos trabajando para una persona que abusa de nosotros. Los estudios estiman que aproximadamente 13 por ciento de los trabajadores estadounidenses tienen un jefe de este tipo. Y parece que esta conducta es más común en campos como la milicia y el cuidado de la salud. Una explicación posible es que esas organizaciones tienden a estar caracterizadas por altas demandas de trabajo, presiones, riesgos y altos costos asociados con el fracaso; todos ellos factores que pueden causar estrés en los jefes.

Esperamos que nunca se enfrente a un jefe abusivo, pero si lo hace, deberá contar con una estrategia para manejarlo.

Primero debemos aclarar a qué nos referimos con un *jefe abusivo*. Lo definimos como la percepción de que su supervisor exhibe constantes conductas hostiles, de tipo verbal y no verbal. ¿Qué conductas específicas involucra? Algunos ejemplos son: *bullying*, amenazas, intimidación, venganza, ridiculizar en público y arranques de ira. Ponga atención en dos aspectos de nuestra definición. Primero, nos referimos a una percepción; sin importar si su jefe es realmente abusivo o no, si usted piensa que lo es, entonces lo es. En segundo lugar, nuestro análisis no tiene que ver con el maltrato o un regaño ocasionales. La acción a la que nos referimos es una característica habitual del comportamiento de su jefe.

La siguiente información interesante podría ayudarlo a enfrentar mejor la situación. Los jefes abusivos son estratégicos; seleccionan y eligen a sus víctimas. Los estudios han encontrado que les gusta especialmente molestar a quienes consideran débiles o vulnerables. Difícilmente verá a un jefe abusando de un miembro de su departamento que sea poderoso o que esté bien conectado. El mensaje aquí es evidente: sin importar su nivel de confianza real, no se presente como una persona débil o insegura.

Si usted es víctima de abuso en el trabajo, ¿qué puede hacer? He aquí algunas opciones.

- ***Confrontación:*** hable directamente con su jefe abusivo, para discutir el problema.
- ***Agresión pasiva:*** exprese su hostilidad indirectamente a través de acciones como la procrastinación, la necedad, cambios bruscos de ánimo o deliberadamente esforzándose poco para terminar las tareas requeridas.
- ***Congraciamiento:*** trate de ganarse a su jefe y logre que lo trate mejor por medio de acciones como la adulación o haciéndole favores.
- ***Búsqueda del apoyo de otros:*** suponiendo que tiene el apoyo de varias personas, cuénteles acerca de su problema y pídales que actúen a su favor.
- ***Evitación:*** aléjese de su jefe y así limitará sus oportunidades de molestarlo.
- ***Reestructuración:*** dado que el abuso es una percepción, trate de reestructurar mentalmente los actos de su jefe, de manera que ya no le parezcan abusivos.
- ***Ponga una queja con sus superiores:*** lleve su queja a niveles más altos de la organización para obtener su apoyo y "animar" a su jefe para que cambie su comportamiento.

¿Cuál de las estrategias anteriores recomiendan los expertos? Quejarse con ejecutivos de nivel más alto en la organización tiene pocas probabilidades de funcionar en una cultura que tolera, o incluso apoya, el comportamiento abusivo. ¡*Realmente* existen climas laborales hostiles! Estos lugares motivan a los individuos con tendencias abusivas para que actúen. Por lo tanto, antes de pensar en llevar su queja a niveles superiores, asegúrese de que su cultura rechaza y actúa en contra de los gerentes que abusan de sus empleados.

Los estudios han encontrado que la respuesta más común de los empleados ante el abuso consiste en evitar el contacto con el jefe y buscar apoyo social. No nos sorprende que la confrontación sea la estrategia menos utilizada. Sin embargo, ¿son éstas las estrategias más eficaces para enfrentar el abuso? Aparentemente no. Los resultados revelan que la evitación y la búsqueda de apoyo provocaron que los empleados experimentaran emociones negativas. Los niveles de estrés aumentaron, ya que este método sólo incrementó los sentimientos de debilidad y perpetuó el temor hacia el jefe. Las investigaciones indican, hasta cierto punto en contra de la lógica, que hacerle frente al jefe fue la respuesta más relacionada con emociones positivas. Esta actitud refuerza el deseo de defenderse, transmite el mensaje de que está consciente de la conducta de su jefe, y demuestra que usted no considera que su comportamiento sea aceptable. Otro hallazgo que va en contra de lo esperado, es que la agresión pasiva rinde frutos. Por lo tanto, parece que los jefes son menos propensos a molestar a los empleados que son asertivos, que manifiesta su desacuerdo o que presentan una conducta hostil. Las evidencias indican que defenderse o desquitarse hacen que uno no se sienta como víctima. Si usted es firme y franco, es menos probable que se vea a sí mismo como víctima, además de enviarle a su jefe el mensaje de que tiene un carácter firme y que no debe meterse con usted.

Tenga en mente que tratar de evitar a su jefe o ver su comportamiento abusivo con otros ojos no ayudará a resolver el verdadero problema, sino que únicamente lo oculta y provoca que usted sienta que es una víctima. Si está planeando abandonar su organización en poco tiempo o espera que llegue un nuevo jefe pronto, tal vez la evitación sea eficaz. De otra manera, recurrir a la evitación o la reestructuración no cambia nada.

Fuentes: Basado en B. J. Tepper, "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda", *Journal of Management*, junio de 2007, pp. 261-289; D. Yagil, H. Ben-Zur y I. Tamir, "Do Employes Cope Effectively with Abusive Supervision at Work? An Exploratory Study", *International Journal of Stress Management*, 31 de enero de 2011, pp. 5-23; y B. J. Tepper, *et al.*, "On the Exchange of Hostility with Supervisors: An Examination of Self-Enhancing and Self-Defeating Perspectives", *Personnel Psychology,* invierno de 2015, pp. 723-758.

PERSPECTIVA DEL FUTURO Mayor confianza en la inteligencia emocional

Independientemente de cómo se haga referencia a ella: inteligencia emocional, inteligencia social o de alguna otra forma, la capacidad de comprenderse a uno mismo y a los demás será una aptitud que las organizaciones buscarán al contratar empleados. De hecho, en una encuesta interesada en determinar cuáles son las habilidades fundamentales con que deberá contar la fuerza laboral en 2020, la inteligencia social ocupó el segundo lugar de la lista.[88] (Para su información, la habilidad que ocupó el primer lugar fue la de dar sentido a las cosas, es decir, la capacidad de determinar el sentido más profundo o significativo de lo que está siendo expresado). La habilidad de llevarse bien con los demás —compañeros de trabajo, colegas, miembros del equipo, superiores y clientes— será esencial para tener éxito en casi cualquier empleo. Aunque ciertamente las probabilidades nos indican que el número de empleados que trabajan por su cuenta irá incrementándose, seguirán teniendo contacto continuo con otras personas. Por lo tanto, para aquellos que tengan sólidas habilidades técnicas pero una inteligencia emocional débil, resultará cada vez más difícil encontrar empleo y conservarlo.

HABLE AL RESPECTO 1: ¿Por qué cree que la capacidad de llevarse bien con los demás sea tan importante?

HABLE AL RESPECTO 2: ¿De qué manera se puede desarrollar esta habilidad?

¿Cuántas emociones hay? Aunque es probable que cualquiera de nosotros sea capaz de mencionar varias docenas de ellas, la investigación ha identificado seis con presencia universal: el enojo, el miedo, la tristeza, la felicidad, el disgusto y la sorpresa.[89] Pero ¿es posible detectar en el trabajo expresiones de estas emociones? ¡Por supuesto que sí! Cualquiera se siente *enojado* después de recibir una mala evaluación de desempeño. A todos nos da *miedo* la posibilidad de que nos despidan por un recorte de personal y nos sentiríamos *tristes* si uno de nuestros colegas se va a trabajar a otra ciudad. Usted se sentiría *feliz* si lo seleccionaran como "empleado del mes". Una persona podría sentirse *disgustada* por la forma en que su supervisor trata a las mujeres de su equipo de trabajo y los empleados se mostrarían *sorprendidos* si descubrieran que la administración está planeando una completa reestructuración del programa de jubilación de la compañía.

Cada persona responde de manera diferente ante idénticos estímulos disparadores de emociones. En algunos casos, tales diferencias pueden atribuirse a la personalidad del individuo y al hecho de que la capacidad de expresar emociones varía de persona a persona. Por ejemplo, seguramente conoce gente que casi nunca muestra sus sentimientos y que rara vez siente ira o exhibe enojo. En contraste, es probable que también se haya topado con personas que dan la impresión de hallarse en una montaña rusa de emociones. Cuando están felices son los individuos más felices del mundo, pero cuando están tristes caen en las peores depresiones. Asimismo, es probable que dos personas se encuentren exactamente en la misma situación y que una de ellas se muestra alegre y emocionada, mientras la otra se mantiene en completa tranquilidad.

Sin embargo, en otras ocasiones las respuestas emocionales de la gente son el resultado de las demandas impuestas por el trabajo. Cada empleo tiene requerimientos particulares en términos de qué tipos de emoción y de qué tanto margen de expresión permiten. Por ejemplo, es de esperar que los controladores de tráfico aéreo, las enfermeras de emergencias y los jueces que encabezan tribunales sean tranquilos y controlados, incluso en las situaciones más estresantes. En contraste, los locutores que narran eventos deportivos y los abogados que se enfrentan en un proceso deben ser capaces de graduar la intensidad de sus emociones según requiera la situación.

Entre las áreas de investigación en torno de las emociones, una que ha generado conceptos de interés en materia de personalidad es la **inteligencia emocional (IE)**, que es la capacidad de detectar y manejar las señales emocionales y la información relacionada.[90] La inteligencia emocional consta de cinco dimensiones:

inteligencia emocional (IE)
Capacidad de detectar y manejar las señales emocionales y la información relacionada

Autoconocimiento: La capacidad de ser consciente de lo que se está sintiendo.
Autocontrol: La capacidad de manejar los propios impulsos y emociones.
Automotivación: La capacidad de perseverar a pesar de los fracasos y contratiempos.
Empatía: La capacidad de sentir lo que otras personas están sintiendo.
Habilidades sociales: La capacidad de manejar las emociones de los demás.

Se ha comprobado que la IE tiene una relación positiva con el desempeño laboral en todos los niveles. Por ejemplo, un estudio buscó determinar cuáles eran las características de los ingenieros de Lucent Technologies (ahora Alcatel Lucent) que fueron calificados como empleados sobresalientes por sus compañeros. Los investigadores concluyeron que todos ellos eran muy aptos para relacionarse con los demás. En otras palabras, de acuerdo con este estudio, lo que caracte-

riza a quienes muestran alto desempeño es la IE no la inteligencia académica. Una investigación efectuada entre reclutadores de la Fuerza Aérea estadounidense, generó hallazgos similares. Los reclutadores con mejor rendimiento exhibieron altos niveles de IE. A pesar de lo anterior, la IE ha sido un tema polémico dentro del CO.[91] Sus defensores sostienen que tiene un atractivo intuitivo y que puede predecir importantes comportamientos.[92] Por su parte, los detractores afirman que la IE es ambigua, no puede medirse y tiene una validez cuestionable.[93] Lo que se puede concluir es que la IE parece ser relevante para alcanzar el éxito en los empleos que demandan un alto grado de interacción social.

Implicaciones para los gerentes

Cerca de 80 por ciento de las compañías privadas estadounidenses utilizan pruebas de personalidad al reclutar y contratar personal.[94] Es probable que el mayor valor implícito en la comprensión de las diferentes personalidades se encuentre en esta área. Si al asignar un puesto de trabajo ponen atención a las personalidades de los candidatos, los gerentes tendrán mayor oportunidad de contar con empleados satisfechos y de alto desempeño. La teoría mejor documentada respecto de la adecuación personalidad-empleo fue desarrollada por el psicólogo estadounidense John Holland, quien identificó seis tipos básicos de personalidad.[95] Su teoría establece que la satisfacción que siente un empleado en relación con su trabajo, así como su propensión a abandonarlo, dependen del grado en que la personalidad del individuo se adecúa al entorno laboral. En la figura 15-4 se describen los seis tipos y sus características de personalidad; además, se dan ejemplos de ocupaciones adecuadas para cada uno de ellos.

La teoría de Holland propone que la satisfacción alcanza su punto más alto y la rotación su nivel más bajo cuando la personalidad y la ocupación son compatibles. Los individuos con personalidad social deberían ocupar cargos que tengan que ver con la gente, y así por el estilo. Los aspectos fundamentales de esta teoría son que 1. la existencia de diferencias intrínsecas de personalidad es evidente entre los individuos; 2. los tipos de empleos varían; y 3. las personas que se desempeñan en entornos laborales compatibles con sus tipos de personalidad tenderán a sentirse más satisfechas y serán menos propensas a renunciar voluntariamente, que la gente que ocupa puestos incompatibles con su temperamento.

Figura 15-4
Ajuste entre personalidad y empleo, según Holland

Fuente: Basada en J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, 1997).

TIPO	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	EJEMPLOS DE OCUPACIONES
Realista. Prefiere actividades físicas que demandan habilidad, fuerza y coordinación	Tímido, genuino, persistente, estable, adaptable, práctico	Mecánico, operador de perforadora, obrero de línea de ensamblaje, agricultor
Investigador. Prefiere actividades que involucren la reflexión, la organización y la comprensión	Analítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, reportero de noticias
Social. Prefiere actividades que tengan que ver con ayudar y desarrollar a los demás	Sociable, amigable, cooperativo, comprensivo	Trabajador social, profesor, consejero, psicólogo clínico
Convencional. Prefiere actividades reguladas por normas, ordenadas y sin ambigüedades	Adaptable, eficiente, práctico, poco imaginativo, inflexible	Contador, gerente corporativo, cajero de banco, archivista
Emprendedor. Prefiere actividades verbales que le den oportunidad de influir en los demás y obtener poder	Confiado en sí mismo, ambicioso, activo, autoritario	Abogado, agente de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, gerente de pequeñas empresas
Artístico. Prefiere actividades ambiguas y poco sistemáticas que le permitan expresarse creativamente	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, poco práctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

Además, la comprensión de la personalidad ofrece otros beneficios. Al reconocer que las personas abordan la resolución de problemas, la toma de decisiones y las interacciones laborales de formas diferentes, el gerente puede entender mejor por qué un empleado se siente incómodo al tener que tomar decisiones rápidas o por qué otro insiste en obtener tanta información como sea posible antes de ocuparse de un problema. Contar con dicho conocimiento también permite, por ejemplo, que los gerentes sean conscientes de que los individuos con locus de control externo podrían mostrarse menos satisfechos con sus empleos y tener menos disposición a asumir la responsabilidad de sus acciones, en comparación con los empleados que tienen un locus de control interno.

Por último, para ser exitosos y cumplir sus objetivos, los gerentes deben trabajar bien junto con otras personas de la organización o ajenas a ella. Para que esto pueda suceder, ambas partes deben comprenderse. El entendimiento deriva, por lo menos en parte, del aprecio que se desarrolle respecto de los rasgos de personalidad y las emociones. Asimismo, una de las habilidades que debe desarrollar el gerente es saber cómo ajustar sus reacciones emocionales de acuerdo con la situación. En otras palabras, tiene que aprender a reconocer "cuándo tiene que sonreír y cuándo es momento de ladrar".[96]

PERCEPCIÓN

OA15.4 Es probable que haya visto el mensaje siguiente en alguna publicación de Facebook u otro recurso en línea: SGÚEN ETSDUIOS RALEZIADOS POR LA UIVENRSIDAD IGNLSEA DE CMDIBRAGE, NO IPMOTRA EL ODREN EN EL QUE LAS LTEARS ETSÉN ERSCIATS, LA ÚICNA CSOA IPORMTNATE ES QUE LA PMRIREA Y LA ÚTLIMA LTERA ESÉTN ECSRITAS EN LA PSIÓCION COCRRETA. EL RETSO PEUDEN ETSAR TTAOLMNTEE DOAERDSENDAS Y AÚN PORDÁS LERELO SIN POBRLEAMS, PQUORE NO LEMEOS CADA LTERA EN SÍ MSIMA, SNIO CDAA PAALBRA ETENRA. SI UTSED PEUDE LEER ETSO, PÍBLUQLEUO EN SU MRUO. SLÓO 55% DE LA GTNEE PEUDE.[97] ¿Qué tal le fue con su lectura? Si fue capaz de entender este confuso mensaje, se debe a que puso a trabajar un proceso perceptual. La **percepción** es un proceso a través del cual damos significado a nuestro entorno, organizando e interpretando las impresiones sensoriales. La investigación en torno de la percepción demuestra una y otra vez que los individuos pueden ver un mismo objeto pero cada uno lo percibirá de una manera distinta. Un gerente, por ejemplo, puede interpretar el hecho de que su asistente acostumbre requerir varios días para tomar una decisión importante como evidencia de que es lenta y desorganizada, y de que le da miedo tomar decisiones. En las mismas circunstancias, otro podría interpretar la tendencia de su asistente como evidencia de que es reflexiva, minuciosa y prudente. Probablemente el primer gerente otorgaría a su asistente una evaluación negativa, mientras que el segundo la calificaría positivamente. Lo cierto es que ninguno de los dos está viendo la realidad. Todos interpretamos lo que vemos y decimos que ésa es la realidad. Y, por supuesto, como ilustra este ejemplo, nos comportamos de acuerdo con nuestras percepciones.

percepción
Proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno, organizando e interpretando las impresiones sensoriales

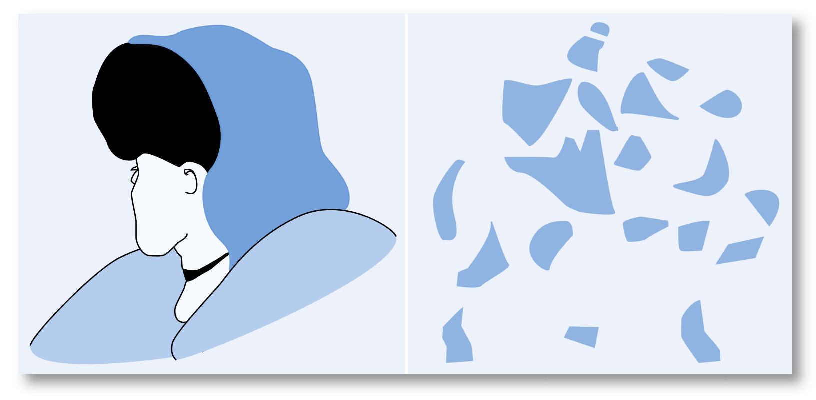
Factores que influyen en la percepción

¿Cómo explicamos el hecho de que las personas puedan percibir una misma cosa de forma diferente? Son varios los factores que entran en acción para dar lugar a una percepción y, en ocasiones, para distorsionarla. Dichos factores forman parte de *quién percibe*, del *objeto* percibido o de la *situación* en la que ocurre la percepción.

Cuando un individuo observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, sus características personales influyen de forma determinante en su apreciación. Entre esas características están las actitudes, la personalidad, las motivaciones, los intereses, las experiencias o las expectativas. Por ejemplo, la forma en que se percibe a los empleados que ostentan tatuajes difiere según la edad. Los trabajadores más grandes suelen considerar que los tatuajes son inapropiados o cuestionables en los centros de trabajo, mientras que los empleados más jóvenes no piensan lo mismo.[98] Tal vez las diferencias en esas percepciones se deban, en parte, a que un mayor número de individuos jóvenes se han puesto tatuajes o conocen a personas que los tienen.

Las características del objeto bajo observación también pueden afectar lo que se percibe. Las personas ruidosas tienen más oportunidades que las discretas de resaltar entre un grupo, al igual que los individuos extremadamente atractivos o enormemente desagradables. La relación entre el objeto y el entorno es otro factor que influye en la percepción, al igual que nuestra tendencia a agrupar las cosas que están cercanas y que son similares entre sí. Para comprender cómo funcionan estas tendencias, revise los ejemplos de percepción visual que se dan en la figura 15-5. Observe cómo su interpretación es distinta dependiendo de la perspectiva que adopte al observarlos.

Figura 15-5
¿Qué ve?



¿Una anciana o una mujer joven? ¿Un caballero montando un caballo?

Por último, el contexto en el que vemos los objetos o eventos también es importante. En este sentido, el tiempo en el que vemos el objeto o evento puede influir en la percepción, así como su ubicación, la iluminación, la temperatura, el color y otros factores situacionales diversos.



- 22% de los empleados afirma haber planeado llegar al trabajo tarde o salir temprano cuando sabían que el jefe estaría ausente.[99]

teoría de la atribución
Teoría que utilizamos para explicar los distintos juicios que hacemos de las personas dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento determinado

Teoría de la atribución

Buena parte de las investigaciones en torno de la percepción han estado dirigidas a objetos inanimados. Sin embargo, lo que interesa a los gerentes son los individuos. Nuestras percepciones acerca de las personas difieren de lo que percibimos en relación con los objetos inanimados, ya que acostumbramos hacer inferencias respecto de la conducta de la gente, lo cual no ocurre cuando observamos objetos inertes. Después de todo, a diferencia de las personas, los objetos carecen de creencias, motivaciones o intenciones. Por consiguiente, cuando observamos el comportamiento de un individuo, tratamos de desarrollar explicaciones de por qué se conduce como lo hace. Nuestra percepción y los juicios que hacemos en relación con las acciones de una persona se ven influenciados de manera importante por las suposiciones que formulamos acerca de ella.

La **teoría de la atribución** fue desarrollada para explicar por qué juzgamos distinto a las personas dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento determinado.[100] En esencia, la teoría sugiere que cuando observamos la conducta de un individuo, tratamos de precisar si ésta tiene un origen interno o externo. Los comportamientos de origen interno son aquellos que suponemos están bajo el control personal del individuo. En contraste, las conductas de origen externo son resultado de factores ajenos al individuo, es decir, la persona se ve forzada a adoptar el comportamiento en cuestión debido a la situación que está enfrentando. Esa determinación, sin embargo, depende de tres factores: singularidad, consenso y consistencia.

La *singularidad* se refiere a si el individuo exhibe conductas diferentes en situaciones distintas. ¿El empleado que llegó tarde esta mañana es el mismo al que algunos de sus compañeros han acusado de “holgazanear”? Lo que queremos saber es si el comportamiento que observamos es poco común. De ser así, lo más probable es que el observador atribuya la conducta en cuestión a fuerzas externas, esto es, algo que está más allá del control de la persona. No obstante, si el comportamiento es común, seguramente será juzgado como de origen interno.

Si todos los individuos que enfrentan una situación similar responden de la misma manera, podemos decir que el comportamiento muestra *consenso*. El retraso recurrente de un empleado cumpliría con este criterio si todos los empleados que recorren la misma ruta hasta el trabajo también llegaran tarde. Desde la perspectiva de la atribución, si existe un consenso elevado, lo más probable es que la responsabilidad del retraso del empleado se atribuya a algún factor externo (quizá que están haciendo reparaciones en el camino o que hubo un accidente de tránsito). Sin embargo, si otros empleados que siguen la misma trayectoria hacia el trabajo llegan a tiempo, tenderíamos a concluir que la causa del comportamiento fue interna.

Finalmente, el observador busca *consistencia* en las acciones de una persona. ¿El individuo se comporta de esa forma con regularidad y consistencia? ¿Siempre responde de la misma manera? Llegar al trabajo con 10 minutos de retraso no se percibe igual si constituye una conducta inusual en un empleado (no ha llegado tarde desde hace meses), mientras que otro empleado suele incurrir en ella con frecuencia (llega con retraso dos o tres veces por semana). Mientras más consistente es el comportamiento, mayor inclinación tiene el observador a atribuirlo a factores internos. La figura 15-6 resume los elementos clave de la teoría de la atribución.

OBSERVACIÓN	INTERPRETACIÓN	ATRIBUCIÓN DE LA CAUSA
¿La persona se comporta de la misma forma en otras situaciones?	***SÍ:*** Baja singularidad ***NO:*** Alta singularidad	Atribución interna Atribución externa
¿Otras personas se comportan de la misma forma al enfrentar situaciones similares?	***SÍ:*** Alto consenso ***NO:*** Bajo consenso	Atribución externa Atribución interna
¿La persona se comporta consistentemente de esta manera?	***SÍ:*** Alta consistencia ***NO:*** Baja consistencia	Atribución interna Atribución externa

Figura 15-6
Teoría de la atribución

Un interesante hallazgo de la teoría de la atribución es que ciertos errores o sesgos distorsionan nuestras atribuciones. Por ejemplo, muchas evidencias confirman el hecho de que, al hacer juicios respecto del comportamiento de otras personas, tenemos una tendencia a *sub*estimar la influencia que ejercen los factores externos y a *sobre*stimar la que ejercen los factores internos o personales.[101] Esta tendencia se conoce como **error fundamental de atribución** y puede explicar por qué un gerente de ventas se inclinaría a atribuir el mal desempeño de sus representantes de ventas a la indolencia, en lugar de responsabilizar a la innovadora línea de productos presentada por un competidor. Otra tendencia consiste en atribuir nuestros éxitos personales a factores internos (la capacidad o el esfuerzo) y culpar siempre a factores externos (la mala fortuna) por nuestros fracasos. Esta tendencia recibe el nombre de **sesgo al servicio del yo** y sugiere que la retroalimentación que se da a los empleados en las revisiones de desempeño será distorsionada por ellos de distintas formas, dependiendo de si es positiva o negativa. En algunos casos, estas distorsiones pueden ser graves. Una encuesta reciente descubrió que los empleados con tendencias a este sesgo tenían 25 por ciento más probabilidades de calificar a sus jefes como individuos abusivos.[102] Obviamente, esas percepciones podrían dañar la reputación de gerentes que en realidad no abusan de sus empleados.

error fundamental de atribución
Tendencia a subestimar la influencia que ejercen los factores externos y a sobrestimar la que ejercen los factores internos cuando se hacen juicios respecto del comportamiento de otras personas

sesgo al servicio del yo
Tendencia de los individuos a atribuir sus éxitos personales a factores internos y culpar siempre a factores externos por sus fracasos

¿Estos errores y sesgos que distorsionan las atribuciones tienen validez universal? No podemos asegurarlo, pero evidencias preliminares indican que hay diferencias en las distintas culturas.[103] Por ejemplo, un estudio realizado entre gerentes coreanos encontró que, en contradicción con el sesgo al servicio del yo, ellos tienden a asumir la responsabilidad por el fracaso del grupo (“porque no fui un líder adecuado”) en lugar de atribuirlo a sus miembros.[104] La teoría de la atribución fue desarrollada, en gran medida, a partir de experimentos efectuados entre personas estadounidenses y de Europa occidental. Por consiguiente, el estudio coreano sugiere que debemos ser precavidos al formular predicciones con base en la teoría de la atribución cuando se trata de una sociedad no occidental, particularmente de países con sólidas tradiciones colectivistas.



Lori Robinson, general de la Fuerza Aérea, saluda durante la ceremonia en que tomó posesión como la nueva comandante del North American Aerospace Defense Command and U.S. Northern Command. La exitosa carrera de Robinson en la Fuerza Aérea durante 34 años cuestiona el estereotipo de género que existe en la milicia respecto de que las mujeres son demasiado frágiles emocionalmente para dirigir de manera efectiva a los hombres en combate, y es una inspiración para las mujeres que buscan puestos en el ejército.
Fuente: Brennan Linsley /Associated Press

Atajos utilizados para juzgar a los demás

Percibir e interpretar el comportamiento de las personas demanda mucho trabajo, así que muchas veces usamos atajos para hacer más manejable la tarea. Estas técnicas pueden resultar valiosas si nos permiten realizar interpretaciones precisas de forma expedita y si nos proporcionan datos válidos para formular predicciones. Sin embargo, como no son perfectas, muchas veces nos meten en problemas.

Es fácil juzgar a los demás si damos por sentado que son similares a nosotros. Cuando se pone en práctica el principio de **similitud asumida**, o el efecto “igual que yo”, la percepción del observador respecto de los demás se ve más influenciada por sus propias características que por los rasgos de la persona observada. Por ejemplo, si usted disfruta de que su trabajo le imponga retos y responsabilidades, dará por sentado que a los demás también le gusta. Quienes presuponen que los demás son similares a ellos podrían, por supuesto, estar en lo correcto, pero no siempre.

similitud asumida
Suposición de que las demás personas son parecidas a uno mismo

estereotipos
Juzgar a una persona con base en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece

efecto de halo
Impresión general que se desarrolla en torno de un individuo con base en una sola de sus características

Cuando juzgamos a alguien con base en la percepción que tenemos respecto del grupo al que pertenece, estamos utilizando un atajo conocido como **estereotipo**. La idea de que "las personas casadas son empleados más estables que las solteras" es un ejemplo de un estereotipo. El estereotipo podría generar juicios adecuados en la medida en que esté basado en hechos. El problema es que muchos estereotipos no lo están y por consiguiente, distorsionan nuestros juicios.[105]

Cuando desarrollamos una impresión general acerca de un individuo con base en una sola de sus características, como la inteligencia, la sociabilidad o la apariencia, estamos siendo influenciados por el **efecto de halo**. Este efecto suele ocurrir cuando los estudiantes evalúan a sus profesores. En ese caso, los alumnos podrían aislar un único rasgo (digamos, su entusiasmo) y dejar que toda su evaluación se vea sesgada por esa característica. Quizá el profesor sea tranquilo, certero, informado y altamente calificado, pero si su estilo de enseñanza carece de entusiasmo, las calificaciones que se le otorguen en otras características podrían ser muy bajas.

Implicaciones para los gerentes

Los gerentes necesitan estar conscientes de que sus empleados reaccionan a las percepciones y no a la realidad. Por consiguiente, si la evaluación que hacen del desempeño de un empleado es objetiva o es sesgada, o si los niveles salariales de la organización están entre los más altos de la comunidad, es menos relevante que la forma en que los empleados perciben esos factores. Si los individuos perciben que las evaluaciones están sesgadas o que los salarios son bajos, se comportarán como si tales condiciones realmente existieran. Los empleados organizan e interpretan lo que ven, así que siempre existirá la posibilidad de que haya distorsión perceptual. El mensaje es claro: hay que poner mucha atención en cómo perciben los empleados tanto sus empleos como las acciones gerenciales.

APRENDIZAJE

OA15.5 Cuando Elvis Andrus fue contratado por el equipo de béisbol Rangers de Texas, le entusiasmó mucho saber que la institución había firmado también a otro parador en corto. Se trataba del también venezolano 11 veces ganador de la presea Golden Glove, Omar Vizquel (ahora retirado del béisbol). El papel que desempeñaría Vizquel era claro: actuar como mentor del joven y talentoso jugador. Los gerentes de los equipos de béisbol de las grandes ligas "acostumbran mezclar experimentados veteranos con jugadores más jóvenes y llenos de aptitudes, con la idea de que les enseñen los secretos del deporte y les den consejo sobre distintas estrategias, desde cómo ejecutar un *double play* hasta cómo evitar accidentes carreteros a altas horas de la noche".[106]

La mentoría es un buen ejemplo del último concepto relativo al comportamiento individual que comentaremos: el aprendizaje. Incluimos este concepto en nuestro análisis del comportamiento individual por una razón evidente: casi todos los comportamientos son aprendidos. Si deseamos explicar y predecir el comportamiento, así como influir en él, es preciso que comprendamos cómo aprende la gente.

aprendizaje
Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que ocurre como resultado de la experiencia

La definición que usan los psicólogos del aprendizaje es mucho más amplia que la perspectiva de la persona promedio para la que el aprendizaje es "lo que se hace en la escuela". Desde su punto de vista, el aprendizaje es un fenómeno que ocurre de manera permanente, ya que aprendemos a partir de nuestras experiencias. Una definición más práctica, sin embargo, sería que el **aprendizaje** es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que ocurre como resultado de la experiencia. Dos teorías sobre el aprendizaje nos ayudan a entender cómo y por qué se gesta el comportamiento individual.

condicionamiento operante
Teoría del aprendizaje, según la cual el comportamiento es una función de sus consecuencias

Condicionamiento operante

La teoría del **condicionamiento operante** señala que la conducta es una función de sus consecuencias. Las personas aprenden a comportarse de una manera determinada para obtener aquello que desean o evitar algo que les desagrada. La conducta operante es un aprendizaje voluntario o aprendido, no una respuesta refleja o innata. La tendencia a repetir el aprendizaje aprendido se ve influenciada por el reforzamiento o la falta del mismo, que ocurren como resultado del comportamiento. El reforzamiento fortalece la conducta e incrementa la probabilidad de que se repita en el futuro. La falta de reforzamiento debilita la conducta y reduce la probabilidad de que se repita.

Las investigaciones de B. F. Skinner ampliaron considerablemente nuestro conocimiento sobre el condicionamiento operante.[107] La premisa es que la conducta está determinada desde el exterior (en otras palabras, que es *aprendida*) y no desde el interior, en cuyo caso sería refleja o innata. Skinner afirmaba que las personas son más propensas a adoptar conductas deseables si se les refuerza positivamente a hacerlo, y que las recompensas son más efectivas si se otorgan inmediatamente después de la respuesta deseada. Asimismo, Cuando las conductas no son recompensadas o son castigadas, es menos probable que se repitan.

Es posible ver ejemplos del condicionamiento operante en todas partes. Cualquier situación en la cual se afirme explícitamente o se sugiera implícitamente que el reforzamiento (la recompensa) es contingente a la ejecución de una acción determinada, es un ejemplo de condicionamiento operante. Digamos que su profesor le advierte que si quiere obtener una buena calificación en el curso, deberá tener un buen desempeño en los exámenes, lo cual sólo ocurrirá si los responde de forma correcta. Por otro lado, un vendedor por comisión sabe que para ganar un ingreso considerable debe generar altas ventas en su territorio; y en algunas compañías los empleados con una asistencia perfecta reciben bonos. Por supuesto, el vínculo entre conducta y reforzamiento también puede servir para enseñar a un individuo a conducirse de formas que perjudiquen los intereses de la organización. Suponga que su jefe le dice que si usted trabaja horas extra durante las siguientes tres semanas, se lo compensará en la próxima evaluación de desempeño. Luego, cuando llega el momento de dicha evaluación, no se le da ningún reforzamiento positivo (como elogiar su disposición a colaborar cuando se necesita). ¿Qué haría la siguiente vez que se le pidiera trabajar horas extra? Tal vez rehusarse. En tal caso, su conducta podría explicarse en términos del condicionamiento operante: si el comportamiento no es reforzado positivamente, la probabilidad de que se repita disminuye.

Aprendizaje social

Alrededor de 60 por ciento de las bailarinas de la compañía de baile Radio City Rockettes se han presentado en temporadas anteriores. Las veteranas ayudan a las novatas a desarrollar el "estilo Rockette": en dónde colocar las manos, cómo moverlas, qué hacer para mantener la energía, etcétera.[108]

Las Rockettes saben bien que las personas también pueden aprender a partir de la observación de lo que hacen los demás, tanto siguiendo instrucciones como realizando directamente la conducta. Buena parte de nuestro aprendizaje deriva de lo que observamos en otros (quienes fungen como modelos): padres, profesores, compañeros, actores de cine y televisión, gerentes, etcétera. La perspectiva que plantea que podemos aprender mediante la observación y la experiencia directa se conoce como **teoría del aprendizaje social**.

teoría del aprendizaje social
Teoría del aprendizaje, según la cual las personas pueden aprender tanto mediante la observación como a través de la experiencia directa

La influencia de otras personas es esencial para la teoría del aprendizaje social. La magnitud de la influencia que tienen esos modelos en un individuo está determinada por cuatro procesos:

1. *Procesos de atención*. La gente aprende a partir de un modelo cuando reconoce y pone atención en sus características fundamentales. Nos vemos más influenciados por modelos que nos son atractivos, que tenemos cerca con frecuencia, que pensamos que son importantes o que nos parecen similares a nosotros.
2. *Procesos de retención.* La influencia de un modelo dependerá de cuán bien recuerde el individuo sus acciones, aun cuando el modelo ya no esté presente.
3. *Procesos de reproducción motora.* Después de que la persona ha visto una nueva conducta al observar al modelo, la observación debe convertirse en acción. A la postre, este proceso demostrará que el individuo es capaz de reproducir las acciones modeladas.
4. *Procesos de reforzamiento*. Los individuos se sentirán motivados a reproducir la conducta modelada si se les ofrecen incentivos positivos o recompensas. Las conductas reforzadas recibirán mayor atención, serán mejor aprendidas y se ejecutarán con más frecuencia.

Moldeamiento: una herramienta gerencial

Toda vez que el aprendizaje ocurre tanto en el puesto de trabajo como antes de ocuparlo, a los gerentes les interesa saber cómo pueden enseñar a los empleados a comportarse de las formas más benéficas para la organización. Por ello, suelen intentar "moldear" a los individuos guiando su aprendizaje paso a paso, a través de un método conocido como **moldeamiento de la conducta**.

moldeamiento de la conducta
Proceso de guiar el aprendizaje paso a paso, utilizando reforzamientos u omitiéndolos

Piense, por ejemplo, en una situación en la que la conducta de un empleado es muy diferente del resultado que le interesa al gerente. Si sólo refuerza al sujeto cuando exhibe las respuestas deseadas, la oportunidad de hacerlo podría presentarse con bastante poca frecuencia. El moldeamiento ofrece un método lógico hacia el logro del comportamiento deseado. Una conducta se moldea reforzando sistemáticamente cada paso sucesivo que acerque más al individuo a la conducta deseada. Si un empleado que ha estado llegando media hora tarde al trabajo un buen día consigue retrasarse sólo 20 minutos, podemos reforzar la mejora. En tal caso, el reforzamiento se incrementaría a medida que la conducta del empleado fuera acercándose a la que desea el gerente.

Las cuatro formas de moldear la conducta son el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, el castigo y la extinción. Cuando una conducta va seguida por algo placentero (por

ejemplo, cuando se elogia a un empleado por el trabajo realizado), se denomina *reforzamiento positivo*. El reforzamiento positivo incrementa la probabilidad de que la conducta deseada se repita. Por su parte, el *reforzamiento negativo* consiste en recompensar una respuesta que elimina o retira algo desagradable. Si un gerente advierte "Dejaré de retener tu pago cuando comiences a llegar a tiempo al trabajo", está usando un reforzamiento negativo. La conducta deseada (llegar a tiempo al trabajo) está siendo fomentada mediante el retiro de un efecto desagradable (la retención del pago del empleado). Por otro lado, el *castigo* sanciona la conducta no deseada hasta eliminarla. Descontar dos días de salario a un empleado que acostumbra llegar tarde al trabajo es un ejemplo de castigo. Por último, la *extinción* se refiere a eliminar cualquier reforzamiento que esté contribuyendo a mantener una conducta. Cuando la conducta no se refuerza, tiende a desaparecer gradualmente. Por ejemplo, si un gerente desea desalentar el hábito de un empleado que formula preguntas irrelevantes o distractoras cada vez que participa en una reunión, puede limitarse a ignorarlo cuando solicite la palabra. El comportamiento no tardará en desaparecer.

Tanto el reforzamiento positivo como el negativo generan aprendizaje. Ambos fortalecen la conducta deseada e incrementan la probabilidad de que se repita. Por otro lado, el castigo y la extinción también derivan en aprendizaje, pero lo hacen debilitando una conducta indeseada y disminuyendo su frecuencia.

Implicaciones para los gerentes

Los empleados pueden aprender en el entorno laboral. El único problema radica en determinar si los gerentes manejarán dicho aprendizaje mediante la asignación de recompensas y a través de ejemplos, o si permitirán que se dé al azar. Si los empleados poco rentables son recompensados con ascensos y aumentos de sueldo, tendrán poco incentivo para modificar su comportamiento. De hecho podría darse el caso de que, al ver que se recompensa el mal desempeño, sean los empleados productivos los que cambien su comportamiento. Si los gerentes quieren fomentar la conducta A pero recompensan la conducta B, no debería sorprenderles que los empleados aprendan a realizar la conducta B. De manera similar, es preciso que comprendan que sus subordinados los verán como modelos de conducta. Los gerentes que suelen llegar tarde al trabajo, que se toman dos horas para comer o que toman los artículos de oficina para su uso personal, deben entender que los empleados a su cargo interpretarán sus actitudes como una señal de que esas conductas son apropiadas y modelarán su propio comportamiento de acuerdo con ello.

Capítulo 15 PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO por objetivos de aprendizaje

OA15.1 IDENTIFICAR el enfoque y las metas que guían el comportamiento individual en las organizaciones.

Como si se tratara de un iceberg, los elementos organizacionales ocultos (actitudes, percepciones, normas, etcétera) son los que dificultan en gran medida la comprensión del comportamiento individual.

El comportamiento organizacional (CO) se enfoca en tres áreas: la conducta individual, la conducta grupal y los factores organizacionales. Los objetivos del CO son explicar y predecir el comportamiento, así como influir en él.

La productividad del empleado es una medida del desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia. El ausentismo consiste en no presentarse a trabajar; la rotación de personal es el abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización. El comportamiento cívico organizacional (CCO) es una conducta discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de trabajo, pero sirve para fomentar el funcionamiento eficaz de la organización. La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña. El mal comportamiento en el lugar de trabajo es cualquier conducta asumida intencionalmente por un empleado, la cual podría dañar a la organización o a los individuos que la conforman.

OA15.2 EXPLICAR el papel que juegan las actitudes en el desempeño laboral.

El componente cognitivo se refiere a las creencias, opiniones, conocimientos o información que poseen los individuos. Por su parte, el componente afectivo es el ingrediente actitudinal basado en las emociones o sentimientos experimentados por los individuos. El componente conductual se refiere a la intención de comportarse de cierta manera respecto de alguien o algo.

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña. La participación laboral es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su valía personal. El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantener su filiación a la misma. El involucramiento de los empleados ocurre cuando tienen una conexión con su trabajo y se sienten satisfechos y entusiasmados con su labor.

La satisfacción laboral ejerce una influencia positiva en la productividad, reduce los niveles de ausentismo, disminuye las tasas de rotación de personal, aumenta la satisfacción del cliente, fomenta moderadamente el CCO y contribuye a minimizar el mal comportamiento en el lugar de trabajo.

Para tratar de conciliar las inconsistencias que hay entre las actitudes y las conductas, los individuos modifican sus actitudes, cambian su comportamiento o racionalizan la inconsistencia. Muchas organizaciones suelen aplicar habitualmente encuestas para conocer las actitudes de sus empleados.

OA15.3 DESCRIBIR diferentes teorías de la personalidad.

Las evaluaciones MBTI toman en consideración cuatro dimensiones: la interacción social, las preferencias para la obtención de datos, las preferencias para la toma de decisiones y el estilo de toma de decisiones. El modelo de los cinco grandes consta de cinco rasgos de personalidad: extroversión, afabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia.

Los cinco rasgos de personalidad que pueden contribuir a explicar el comportamiento individual en las organizaciones son el locus de control, el maquiavelismo, la autoestima, la autovigilancia y la toma de riesgos. Otros rasgos de personalidad son las personalidades tipo A y tipo B, la personalidad proactiva y la resiliencia.

La manera en que responde un individuo emocionalmente y la forma como lidia con sus emociones dependen de su personalidad. Un individuo emocionalmente inteligente cuenta con la habilidad de detectar y manejar la información y las señales emocionales.

OA15.4 DESCRIBIR la percepción y los factores que influyen en ella.

La percepción es el proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno, organizando e interpretando las impresiones sensoriales. En vista de que las personas se comportan de acuerdo con sus percepciones, es preciso que los gerentes las comprendan.

La teoría de la atribución depende de tres factores. La singularidad se refiere a si el individuo exhibe distintas conductas en situaciones diferentes (es decir, si la conducta es poco común). El consenso se da cuando todos los individuos que enfrentan una situación similar responden de la misma manera. La consistencia es cuando una persona adopta determinados comportamientos con regularidad. Analizar el nivel en que estos factores se presentan ayuda a que los gerentes determinen si el comportamiento de un empleado puede atribuirse a causas externas o internas.

El error fundamental de atribución es la tendencia a subestimar la influencia que ejercen los factores externos y a sobrestimar la que ejercen los factores internos. El sesgo al servicio del yo es la tendencia de los individuos a atribuir sus éxitos personales a factores internos y culpar siempre a factores externos por sus fracasos.

Los tres atajos que utilizamos para juzgar a los demás son la similitud asumida, los estereotipos y el efecto de halo.

OA15.5 ANALIZAR las teorías del aprendizaje y su importancia en la conformación del comportamiento.

De acuerdo con el condicionamiento operante, la conducta es una función de sus consecuencias. Los gerentes pueden utilizar este concepto para explicar y predecir el comportamiento e influir en el mismo.

La teoría del aprendizaje social sostiene que las personas pueden aprender observando lo que ocurre a los demás y también a través de la experiencia directa.

Los gerentes pueden moldear la conducta utilizando reforzamientos positivos (reforzando una conducta deseada mediante la concesión de algo agradable), reforzamientos negativos (reforzando la conducta deseada mediante el retiro de algo desagradable), castigos (eliminando la conducta indeseable a partir de la aplicación de sanciones) o la extinción (retirando el reforzamiento para eliminar la conducta).

PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

15-1. ¿La importancia de tener conocimientos respecto del CO depende del nivel que ocupe el gerente en la organización? Si su respuesta es afirmativa, ¿de qué manera? Si su respuesta es negativa, ¿por qué? Sea específico.

15-2. Explique por qué es relevante visualizar a la organización como un iceberg.

15-3. Defina las seis conductas más importantes de los empleados.

15-4. Describa los tres componentes de las actitudes y explique las cuatro actitudes que tienen relación con el trabajo.

15-5. Compare el modelo MBTI con el de los cinco grandes. Describa otros cinco rasgos de la personalidad que ayudan a explicar el comportamiento individual en las organizaciones.

15-6. Explique cómo puede contribuir la comprensión de la percepción a que los gerentes entiendan mejor la conducta individual. Mencione tres atajos utilizados para juzgar a los demás.

15-7. Describa los principales elementos de la teoría de la atribución. Analice el error fundamental de atribución y el sesgo al servicio del yo.

15-8. Describa el condicionamiento operante y explique qué pueden hacer los gerentes para moldear la conducta.

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

DILEMA ÉTICO

Bill Ashworth, gerente del departamento, revisó docenas de currículos porque necesitaba cubrir la vacante de asistente del gerente de departamento. A partir de su revisión, Bill decidió entrevistar a tres candidatos, en el siguiente orden: Sarah Bidwell, Marcus Green y Robert Smith. Después de entrevistar a Sarah y a Marcus, Bill sabía que su decisión de selección sería difícil porque tanto Sarah como Marcus habían mostrado un muy buen desempeño. Durante la entrevista con Robert, Bill recordó haberlo visto en los juegos de fútbol de sus hijos, donde se ofreció como voluntario para ayudar al equipo. Cuando Robert abandonó la oficina, Bill consideró que su desempeño sólo fue adecuado. Más tarde, ese día, Bill le ofreció el puesto Robert.

15-9. ¿Qué problemas éticos podrían surgir del hecho de que Bill contratara Robert?

15-10. ¿De qué manera habrá enfocado Bill su decisión de contratación?

PRÁCTICA DE HABILIDADES Desarrolle sus habilidades para moldear la conducta

Acerca de la habilidad

En los entornos laborales dinámicos de la actualidad, el aprendizaje es un proceso continuo. Sin embargo, el aprendizaje no se debe realizar de manera aislada, o sin alguna guía. La mayoría de los empleados necesitan que les indiquen qué es lo que se espera de ellos en el trabajo. Como gerente, usted debe enseñar a sus empleados las conductas más importantes para su éxito y el de la organización.

Pasos para practicar la habilidad

- ***Identifique las conductas fundamentales que tienen un impacto significativo en el desempeño de un empleado.*** No todo lo que hacen los empleados en su trabajo tiene la misma importancia en términos de los resultados de desempeño. De hecho, algunas conductas fundamentales son las responsables de la mayoría de los resultados personales. Es necesario identificar esas conductas de alto impacto.
- ***Establezca una línea base del desempeño.*** Una línea base se obtiene al determinar el número de veces que ocurren las conductas identificadas bajo las condiciones laborales actuales del empleado.
- ***Analice los factores que contribuyen al desempeño y sus consecuencias.*** Varios factores, como las normas de un grupo, pueden estar contribuyendo al desempeño en la línea base. Identifique esos factores, así como su efecto sobre el desempeño.
- ***Desarrolle una estrategia de moldeamiento.*** El cambio que pueda ocurrir implicará la modificación de algún elemento del desempeño: la estructura, los procesos, la tecnología, los grupos o la tarea. El propósito de la estrategia es fortalecer las conductas deseables y debilitar las indeseables.
- ***Aplique la estrategia adecuada.*** Una vez que se ha desarrollado la estrategia, debe implementarse. En este paso ocurre una intervención.
- ***Mida el cambio que ha ocurrido.*** Una intervención debe producir los resultados deseados en las conductas del desempeño. Evalúe el número de veces que ocurren ahora las conductas identificadas. Compare esos datos con la evaluación de la línea base en el paso 2.
- ***Refuerce las conductas deseadas.*** Si la intervención ha sido exitosa y las nuevas conductas están produciendo los resultados deseados, mantenga el comportamiento a través de mecanismos de reforzamiento.

Práctica de la habilidad

a. Imagine que su asistente es perfecto en todos los sentidos, excepto cuando se trata de tomar mensajes telefónicos cuando usted se encuentra fuera de la oficina. Como a menudo tiene que acudir a sesiones de capacitación y las llamadas telefónicas tienen que ver con transacciones de venta a las que debe dar seguimiento, el comportamiento de su asistente por lo que se refiere a transmitirle sus mensajes con precisión y oportunidad tiene un enorme impacto en sus resultados.

b. Enfocándose en los pasos 3 y 4, piense en una forma de moldear el comportamiento de su asistente. Identifique algunos factores que pudieran contribuir a su incapacidad para tomar mensajes, como un exceso de trabajo o una comprensión limitada de la importancia de esa tarea (puede descartar una insubordinación). Luego, desarrolle una estrategia de moldeamiento determinando qué aspectos son los que puede cambiar: la tecnología disponible, la tarea en sí misma, la estructura del trabajo o algún otro elemento del desempeño.

c. Ahora, planee su intervención y realice una breve reunión para explicar a su asistente cuál es el cambio que espera. Pídale a un amigo que le ayude a representar la conducta deseada durante la intervención. ¿Cree que tendría éxito en una situación real?

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Usted forma parte del equipo que dirige una planta de manufactura de tamaño mediano y está preocupado porque la producción de sus trabajadores de la línea frontal ha disminuido. En los últimos años, usted ha logrado muchos cambios utilizando tecnología y procesos, y también con las prestaciones que ha ofrecido a sus empleados. Formen grupos de tres o cuatro estudiantes y elaboren una encuesta de actitudes para aplicarla a sus empleados. Incluyan al menos 10 preguntas en su encuesta.

MI TURNO DE SER GERENTE

- Anote tres actitudes que usted tenga. Identifique los componentes cognitivo, afectivo y conductual de las mismas.
- Entreviste a 15 empleados (ya sea del mismo lugar donde usted trabaja o de alguna oficina de su universidad). Asegúrese de obtener autorización antes de efectuar esta encuesta anónima. Pregúnteles qué conductas groseras o negativas han visto en el trabajo. Reúna sus hallazgos en un informe y prepárese para analizarlos en clase. Si fuera gerente de esas personas, ¿qué haría para manejar esas conductas?
- Si nunca ha respondido una prueba de personalidad o de orientación vocacional, pregunte en el departamento académico de su universidad si le pueden aplicar alguna. Cuando obtenga los resultados, evalúe el significado que tienen para su elección profesional. ¿La carrera que eligió es “adecuada” para su personalidad? ¿Cuáles son las implicaciones?

- ¿Alguna vez ha escuchado hablar de la "regla del mesero"? Un buen número de personas de negocios creen que la manera como se trata al personal de servicio dice mucho sobre nuestro carácter y nuestras actitudes. ¿Qué cree usted que significa esto? ¿Concuerda con esa idea? ¿Por qué? ¿Cómo cree que resultaría calificado si se le aplicara la "regla del mesero"?
- Nos guste o no, todos moldeamos continuamente la conducta de las personas que nos rodean. Dedique una semana a registrar cuántas veces usa reforzamientos positivos, reforzamientos negativos, castigos o extinción para moldear conductas. Al final de la semana, evalúe cuál tiende a utilizar más. Piense cuáles eran sus intenciones, es decir, qué conductas estaba tratando de moldear. ¿Sus intentos fructificaron? Evalúelo. ¿Qué habría hecho de manera distinta si su propósito hubiera sido modificar la conducta de alguien?
- Encuentre dos compañías que hayan sido reconocidas por el compromiso de sus empleados. Compare las diferentes estrategias que utiliza cada empresa para desarrollar e involucrar a su fuerza laboral. ¿Son similares? ¿Son diferentes? ¿Por qué cree que cada empresa ha logrado involucrar con éxito a sus empleados?
- ¿Cuál es su nivel de inteligencia emocional? Visite www.mindtools.com, busque "How Emotionally Intelligent Are You?" (¿Qué tan inteligente es usted a nivel emocional?), para responder una breve autoevaluación.

CASO DE APLICACIÓN 1 Un excelente lugar para trabajar

¿Ha oído hablar del SAS Institute, Inc.?[109] Es probable que en alguna de sus clases de investigación haya utilizado una versión escolar del software analítico desarrollado por la empresa. SAS (llamada originalmente Statistical Analysis System) tiene su sede en Cary, Carolina del Norte, y su software analítico y de inteligencia empresarial es usados por corporaciones y otros consumidores para analizar operaciones y proyectar tendencias. Durante 19 años, SAS ha sido incluida en la lista de las Mejores compañías para trabajar de *Fortune*, la mayoría de las veces dentro de los 10 primeros lugares. Una característica distintiva de SAS es su cultura organizacional altamente amigable.

El ofrecimiento de una buena vida para los empleados comenzó hace más de 26 años, cuando la empresa ofreció por primera vez dulces M&M gratis los miércoles. Hoy en día, las cosas se ponen cada vez más dulces. Los casi 13 000 empleados de SAS disfrutan beneficios como los siguientes: atención médica gratuita en las instalaciones de la compañía, subsidios en cuidado infantil bajo el esquema Montessori, permisos ilimitados por enfermedad, masajes, un campamento de verano para sus hijos, un enorme centro recreativo y de acondicionamiento físico, lavado de automóviles, fuentes de sodas y bocadillos en todos los salones de descanso, entre otros. Por lo que se refiere al código de vestimenta… bueno, en realidad no existe. "Aunque no es oficial, lo que priva aquí es un estilo relajado; lo más importante es la comodidad". Por supuesto, todos estos beneficios contribuyen a que SAS sea un lugar tan deseable para trabajar. Pero el compromiso que tiene la empresa hacia los empleados va más allá de todos los privilegios. Incluso durante la depresión económica, SAS se rehusó a despedir empleados y, de hecho, lo que hizo fue ampliar sus prestaciones. En propias palabras del VP de Recursos Humanos de la compañía, "El éxito constante de SAS confirma nuestra creencia fundamental: los empleados felices y saludables son más productivos".

Los numerosos programadores que participan en la fabricación en serie de los productos de la empresa reciben un salario competitivo pero no opciones bursátiles. SAS es una empresa de propiedad privada, así que no emite acciones. No obstante, los extraordinarios privilegios que ofrece a su fuerza laboral ayudan a que las tasas de rotación se mantengan muy bajas: una tasa de 3.6 por ciento con respecto a la norma de la industria que es de más de 15 por ciento. En un instrumento de encuesta utilizado para determinar cuáles son las mejores empresas, un empleado de SAS escribió que, en su opinión, los trabajadores siguen colaborando en la compañía porque ésta los respeta y se preocupa por ellos. El director general y cofundador de SAS, Jim Goodnight, diría que no hay nada malo en tratar bien al personal. Y ciertamente hacerlo le ha funcionado a su compañía. En 2013, SAS vendió más de $3000 millones en sofisticadas aplicaciones informáticas y nunca ha enfrentado un año con pérdidas.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

15-11. ¿Cuál es su impresión respecto de esta cultura amigable con los trabajadores? ¿Cree que funcionaría en otras organizaciones? ¿Por qué? ¿Qué se requeriría para que funcionara?

15-12. ¿De qué manera la comprensión del comportamiento organizacional ayudaría al director general Jim Goodnight a dirigir su empresa? ¿Y a sus gerentes de primer nivel? Sea específico.

15-13. ¿Qué aspectos cree usted que han contribuido a la baja tasa de rotación de SAS? ¿Por qué una baja tasa de rotación es positiva para las empresas?

15-14. Vuelva a leer el comentario que hizo el empleado de SAS en la encuesta de las Mejores compañías para trabajar. ¿Qué le indica respecto de la importancia que tiene comprender la conducta individual?

CASO DE APLICACIÓN 2 Poniendo a los clientes en segundo lugar

The Virgin Group ha sido exitoso con un plan sencillo: nunca poner a los clientes en primer lugar.[110] La compañía de participación multinacional, que cuenta con negocios que van desde una aerolínea hasta una empresa de medios, sigue la estrategia de su fundador Sir Richard Branson: poner a los empleados en primer lugar.

Virgin inició en 1970 como una empresa de venta de discos por correo. El año siguiente abrió su primer local de ventas al detalle y poco tiempo después añadió una disquera. Branson, con su mente empresarial, sorprendió a sus socios casi 10 años después, cuando anunció que quería ingresar en la industria de las aerolíneas. Desde ese entonces, la compañía ha seguido creciendo y actualmente cuenta con más de 60 compañías con la marca Virgin, incluyendo a más de 71 000 empleados en 35 países.

Branson se describe a sí mismo como un individuo centrado en el cliente, pero sabe que el éxito de su negocio depende de las personas que contrata para operar los negocios. La compañía trabaja para crear una cultura saludable y feliz, donde los empleados puedan progresar. Su regla general consiste en tratar al personal como le gusta que lo traten a él. La empresa sabe que lo mismo no funciona para todos, y ofrece una variedad de recursos a su personal para crear un ambiente laboral solidario.

La compañía ofrece opciones de trabajo flexibles, incluyendo la posibilidad de trabajar desde la casa. Los empleados pueden pedir permisos ilimitados y tienen acceso a muchos programas para mejorar su salud y su bienestar. Lo más importante es que tratan a sus empleados como adultos. Como resultado, sus empleados suelen ser más productivos, ya que logran un equilibrio saludable entre su trabajo y su vida privada. ¿En qué ayuda esto a los clientes? La compañía sabe que un empleado insatisfecho puede crear una mala experiencia para muchos clientes, mientras que los empleados felices ofrecerán su servicio con una sonrisa.

¿Cómo saben si los empleados están involucrados y se sienten felices? De la manera más sencilla: se lo preguntan. Richard Branson predica con el ejemplo, ya que durante los vuelos que realiza en Virgin Airlines, dedica un tiempo a hablar con el personal. También es sabido que llama personalmente a los individuos que toman la iniciativa de mejorar la experiencia de los clientes, para obtener información de ellos. De manera más formal, Virgin realiza una encuesta anual de involucramiento de los empleados, con la finalidad de verificar la satisfacción laboral de toda la fuerza laboral de la compañía.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

15-15. ¿Cuál es su impresión de una cultura que pone a los empleados en primer lugar? ¿Cree que esto funcionaría en otras organizaciones? ¿Por qué? ¿Qué se necesita para hacer que funcione?

15-16. ¿Por qué los empleados satisfechos brindan mejor servicio a los clientes?

15-17. ¿Qué tipos de preguntas cree usted que Virgin plantea en su encuesta anual para conocer el involucramiento de los empleados? ¿Qué preguntas cree que debería incluir?

15-18. ¿Por qué es importante que Virgin ofrezca diversos recursos para crear un entorno laboral solidario?

NOTAS

1. "Thousands of Employees Rally Behind Ousted Market Basket CEO", *Free Enterprise* online, www.freeenterprise.com, 16 de octubre de 2014.
2. "Market Basket Sale to Former Boss Ends Bitter Dispute", *BBC* online, www.bbc.com, 28 de agosto de 2014.
3. W. Hamilton, "Absenteeism Costs U.S. Business $84 Billion a Year, Report Says", *The Los Angeles Times* online, www.latimes.com, 8 de mayo de 2013.
4. J. Kantor, "High Turnover Costs Way More Than You Think", *Huffington Post* online, www.huffingtonpost.com, 11 de febrero de 2016.
5. K. H. Dekas, T. N. Bauer, B. Welle, J. Kurkoski y S. Sullivan, "Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A Review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and Beyond", *Academy of Management Perspective,* agosto de 2013, pp. 219-237; D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), p. 4. Vea también J. L. Lavell, D. E. Rupp y J. Brockner, "Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model", *Journal of Management,* diciembre de 2007, pp. 841-866; y J. A. LePine, A. Erez y D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 2002, pp. 52-65.
6. R. Ilies, B. A. Scott y T. A. Judge, "The Interactive Effects of Personal Traits and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal,* junio de 2006, pp. 561-575; P. Cardona, B. S. Lawrence y P. M. Bentler, "The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior", *Group & Organization Management,* abril de 2004, pp. 219-247; M. C. Bolino y W. H. Turnley, "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior", *Academy of Management Executive,* agosto de 2003, pp. 60-73; M. C. Bolino, W. H. Turnley y J. J. Bloodgood, "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations", *Academy of Management Review,* octubre de 2002, pp. 505-522; y P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine y D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management,* vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 543-548.
7. M. C. Bolino y W. H. Turnley, "The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology,* julio de 2005, pp. 740-748.
8. Esta definición está adaptada de R. W. Griffin & Y. P. Lopez, "Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research", *Journal of Management,* diciembre de 2005, pp. 988-1005.
9. S. J. Breckler, "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude", *Journal of Personality and Social Psychology,* mayo de 1984, pp. 1191-1205; y S. L. Crites Jr., L. R. Fabrigar y R. E. Petty, "Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues", *Personality and Social Psychology Bulletin,* diciembre de 1994, pp. 619-634.
10. D. R. May, R. L. Gilson y L. M. Harter, "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* marzo de 2004, pp. 11-37; R. T. Keller, "Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1997, pp. 539-545; W. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1990, pp. 692-794; y P. P. Brooke Jr., D. W. Russell y J. L. Price, "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology,* mayo de 1988, pp. 139-145.
11. P. Korkki, "With Jobs Few, Most Workers Aren't Satisfied", *New York Times* online, www.nytimes.com, 10 de enero de 2010.
12. B. Cheng, M. Kan, G. Levanon y R. L. Ray, "Job Satisfaction: 2015 Edition: A Lot More Jobs—A Little More Satisfaction", www.conference-board.org, septiembre de 2015; L. Weber, "U.S. Workers Can't Get No (Job) Satisfaction", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 18 de junio de 2014.
13. B. Cheng, M. Kan, G. Levanon y R. L. Ray, "Job Satisfaction: 2015 Edition: A Lot More Jobs—A Little More Satisfaction".
14. A. Harjani, "Nearly Half of Global Employees Unhappy in Jobs: Survey", cnbc.com, 17 de septiembre de 2013.
15. "Overstretched", *The Economist,* www.economist.com, 20 de mayo de 2010.
16. J. McCarthy, "Americans' Satisfaction with Job Aspects Up from 2005", *Gallup* online, www.gallup.com, 28 de agosto de 2015.
17. T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono y G. K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin,* mayo de 2001, pp. 376-407.
18. J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, "Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology,* abril de 2002, pp. 268-279; A. M. Ryan, M. J. Schmit y R. Johnson, "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level", *Personnel Psychology,* invierno de 1996, pp. 853-882; y C. Ostroff, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology,* diciembre de 1992, pp. 963-974.
19. E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* ed. M. D. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976), p. 1331; S. L. McShane, "Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analytic Re-Examination", *Canadian Journal of Administrative Science,* junio de 1984, pp. 61-77; R. D. Hackett y R. M. Guion, "A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* junio de 1985, pp. 340-381; K. D. Scott y G. S. Taylor, "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal,* septiembre de 1985, pp. 599-612; R. D. Hackett, "Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature", trabajo presentado en el Congreso de la National Academy of Management de 1988, agosto de 1988, Anaheim, CA; y R. Steel y J. R. Rentsch, "Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1995, pp. 1616-1634.
20. P. W. Hom y R. W. Griffeth, *Employee Turnover* (Cincinnati, OH: Southwestern, 1995); R. W. Griffith, P. W. Hom y S. Gaertner,

"A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management,* vol. 26, núm. 3, 2000, p. 479; y P. W. Hom y A. J. Kinicki, "Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover", *Academy of Management Journal,* octubre de 2001, pp. 975-987.

21. Vea, por ejemplo, J. M. Carsten y P. E. Spector, "Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1987, pp. 374-381; y C. L. Hulin, M. Roznowski y D. Hachiya, "Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration", *Psychological Bulletin,* Julio de 1985, pp. 233-250.
22. T. A. Wright y D. G. Bonett, "Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover", *Journal of Management,* abril de 2007, pp. 141-160; y D. G. Spencer y R. M. Steers, "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1981, pp. 511-514.
23. D. Fisher, "How Increasing Employee Job Satisfaction Can Reduce Turnover", *Forbes* online, www.forbes.com, 11 de febrero de 2016.
24. Vea, por ejemplo, M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyian y A. Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance", *Journal of Applied Psychology,* mayo de 2009, pp. 618-634; S. P. Brown y S. K. Lam, "A Meta-analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses", *Journal of Retailing,* vol. 84, 2008, pp. 243-255; X. Luo y C. Homburg, "Neglected Outcomes of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing,* abril de 2007, pp. 133-149; P. B. Barger y A. A. Grandey, "Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms", *Academy of Management Journal,* diciembre de 2006, pp. 1229-1238; C. Homburg y R. M. Stock, "The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science,* primavera de 2004, pp. 144-158; J. K. Harter, F. L. Schmidt, y T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology,* abril de 2002, pp. 268-279; J. Griffeth "Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction Among Public School Administrators, Students, and Parents", *Journal of Applied Social Psychology,* agosto de 2001, pp. 1627-1658; D. J. Koys, "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", *Personnel Psychology,* primavera de 2001, pp. 101-114; E. Naumann y D. W. Jackson Jr., "One More Time: How Do You Satisfy Customers?", *Business Horizons,* mayo-junio de 1999, pp. 71-76; W. W. Tornow y J. W. Wiley, "Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences", *Human Resource Planning,* vol. 4, núm. 2, 1991, pp. 105-116; y B. Schneider y D. E. Bowen, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1985, pp. 423-433.
25. M. J. Bitner, B. H. Blooms y L. A. Mohr, "Critical Service Encounters: The Employees' Viewpoint", *Journal of Marketing,* octubre de 1994, pp. 95-106.
26. R. E. Silverman, "At Zappos, Some Employees Find Offer to Leave Too Good to Refuse", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 7 de mayo de 2015; M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It", *Fortune,* 2 de febrero de 2009, pp. 55-60.
27. R. E. Silverman, "At Zappos, Some Employees Find Offer to Leave Too Good to Refuse".
28. Vea T. M. Glomb, D. P. Bhave, A. G. Miner y M. Wall, "Doing Good, Feeling Good: Examining the Role of Organizational Citizenship Behaviors in Changing Mood", *Personnel Psychology,* primavera de 2011, pp. 191-223; L. M. Little, D. L. Nelson, J. C. Wallace y P. D. Johnson, "Integrating Attachment Style, Vigor at Work, and Extra-Role Performance", *Journal of Organizational Behavior,* abril de 2011, pp. 464-484; N. P. Podsakoff, P. J. Podsakoff, S. W. Whiting y P. Hisra, "Effects of Organizational Citizenship Behavior on Selection Decisions in Employment Interviews", *Journal of Applied Psychology,* marzo de 2011, pp. 310-326; J. A. LePine, A. Erez y D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis"; P. Podsakoff, S. B. Mackenzie, J. B. Paine y D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management,* mayo de 2000, pp. 513-563; T. S. Bateman y D. W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1983, pp. 587-595.
29. B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Maeriac y D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", *Journal of Applied Psychology,* vol. 92, núm. 2, 2007, pp. 555-566; J. A. LePine, A. Erez, y D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis"; y D. W. Organ y K. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology,* invierno de 1995, pp. 775-802.
30. N. A. Fassina, D. A. Jones y K. L. Uggerslev, "Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors", *Journal of Management,* abril de 2008, pp. 161-188; M. A. Konovsky y D. W. Organ, "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior,* mayo de 1996, pp. 253-266; R. H. Moorman, "Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology,* diciembre de 1991, pp. 845-855; y J. Fahr, P. M. Podsakoff y D. W. Organ, "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", *Journal of Management,* diciembre de 1990, pp. 705-722.
31. M. Trottman, "Federal Workers' Job Satisfaction Slips", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 24 de octubre de 2014.
32. W. H. Bommer, E. C. Dierdorff y R. S. Rubin, "Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group-Level OCB on Employee Performance", *Academy of Management Journal,* diciembre de 2007, pp. 1481-1494.
33. M. Mount, R. Ilies y E. Johnson, "Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction", *Personnel Psychology*, vol. 59, 2006, pp. 359-622.
34. Vea, por ejemplo, S. Rabinowitz y D. T. Hall, "Organizational Research in Job Involvement", *Psychological Bulletin,* marzo de

1977, pp. 265-288; G. J. Blau, "A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior,* agosto de 1985, pp. 19-36; y N. A. Jans, "Organizational Factors and Work Involvement", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* junio de 1985, pp. 382-396.

35. D. A. Harrison, D. A. Newman y P. L. Roth, "How Important Are Job Attitudes?: Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences", *Academy of Management Journal,* abril de 2006, pp. 305-325; G. J. Blau, "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", *Journal of Management,* invierno de 1986, pp. 577-584; y K. Boal y R. Cidambi, "Attitudinal Correlates of Turnover and Absenteeism: A Meta-Analysis", trabajo presentado en el Congreso de la American Psychological Association, 1984, Toronto, Canadá.
36. G. J. Blau y K. Boal, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Management Review,* abril de 1987, p. 290.
37. Vea, por ejemplo, P. W. Hom, R. Katerberg y C. L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover", *Journal of Applied Psychology,* junio de 1979, pp. 280-290; R. T. Mowday, L. W. Porter y R. M. Steers, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (Nueva York: Academic Press, 1982); H. Angle y J. Perry, "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influence", *Work and Occupations,* mayo de 1983, pp. 123-145; y J. L. Pierce y R. B. Dunham, "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", *Journal of Management,* primavera de 1987, pp. 163-178.
38. L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday y V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology,* octubre de 1974, pp. 603-609.
39. D. M. Rousseau, "Organizational Behavior in the New Organizational Era", en *Annual Review of Psychology,* vol. 48, ed. J. T. Spence, J. M. Darley y D. J. Foss (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1997), p. 523.
40. P. Eder y R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior", *Journal of Management,* febrero de 2008, pp. 55-68; R. Eisenberger, F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. L. Sucharski y L. Rhoades, "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention", *Journal of Applied Psychology,* junio de 2002, pp. 565-573; L. Rhoades y R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 2002, pp. 698-714; J. L. Kraimer y S. J. Wayne, "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment", *Journal of Management,* vol. 30, núm. 2, 2004, pp. 209-237; J. W. Bishop, K. D. Scott, J. G. Goldsby y R. Cropanzano, "A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables", *Group & Organization Management,* abril de 2005, pp. 153-180; y J. A-M. Coyle-Shapiro y N. Conway, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology,* julio de 2005, pp. 774-781.
41. J. Marquez, "Disengaged Employees Can Spell Trouble at Any Company", *Workforce Management,* www.workforce.com, 13 de mayo de 2008.
42. J. Smythe, "Engaging Employees to Drive Performance", *Communication World,* mayo-junio de 2008, pp. 20-22; A. B. Bakker y W. B. Schaufeli, "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations", *Journal of Organizational Behavior,* febrero de 2008, pp. 147-154; U. Aggarwal, S. Datta y S. Bhargava, "The Relationship Between Human Resource Practices, Psychological Contract, and Employee Engagement—Implications for Managing Talent", *IIMB Management Review,* septiembre de 2007, pp. 313-325; M. C. Christian y J. E. Slaughter, "Work Engagement: A Meta-Analytic Review and Directions for Research in an Emerging Area", *AOM Proceedings,* agosto de 2007, pp. 1-6; C. H. Thomas, "A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test, and Replication", *AOM Proceedings,* agosto de 2007, pp. 1-6; A. M. Saks, "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology,* vol. 21, núm. 7, 2006, pp. 600-619; y A. Parsley, "Road Map for Employee Engagement", *Management Services,* primavera de 2006, pp. 10-11.
43. A. Adkins, "Employee Engagement in U.S. Stagnant in 2015", *Gallup* online, www.gallup.com, 13 de enero de 2016.
44. J. Katz, "The Engagement Dance", *Industry Week,* abril de 2008, p. 24.
45. "Driving Employee Engagement in a Global Workforce", *Watson Wyatt Worldwide,* 2007-2008, p. 2.
46. A. Mann y J. Harter, "The Worldwide Employee Engagement Crisis", *Gallup* online, www.gallup.com, 7 de enero de 2016.
47. A. J. Elliott y P. G. Devine, "On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort", *Journal of Personality and Social Psychology*, septiembre de 1994, pp. 382-394.
48. "Employee Distrust Is Pervasive in U.S. Workforce", American Psychological Association, www.apa.org, 23 de abril de 2014.
49. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957); y C. Crossen, "Cognitive Dissonance Became a Milestone in 1950s Psychology", *Wall Street Journal,* 4 de diciembre de 2006, p. B1.
50. Vea, por ejemplo, S. V. Falletta, "Organizational Intelligence Surveys", *T&D,* junio de 2008, pp. 52-58; R. Fralicx, P. Foley, H. Friedman, P. Gilberg, D. P. McCauley y L. F. Parra, "Point of View: Using Employee Surveys to Drive Business Decisions", Mercer Human Resource Consulting, 1 de julio de 2004; L. Simpson, "What's Going on in Your Company? If You Don't Ask, You'll Never Know", *Training,* junio de 2002, pp. 30-34; y B. Fishel, "A New Perspective: How to Get the Real Story from Attitude Surveys", *Training,* febrero de 1998, pp. 91-94.
51. "Sustainability Report 2014/15", Ford Motor Company, www.corporate.ford.com, 2015.
52. Vea J. Welch y S. Welch, "Employee Polls: A Vote in Favor", *BusinessWeek,* 28 de enero de 2008, p. 90; E. White, "How Surveying Workers Can Pay Off", *Wall Street Journal,* 18 de junio de 2007, p. B3; A. Kover, "And the Survey Says…", R. Fralicx, P. Foley, H. Friedman, P. Gilberg, D. P. McCauley y L. F. Parra, "Point of View: Using Employee Surveys to Drive Business Decisions"; y S. Shellenbarger, "Companies Are Finding It Really Pays to Be Nice to Employees", *Wall Street Journal,* 22 de julio de 1998, p. B1.
53. P. Hollinger, "Carolyn McCall: Flying High at EasyJet", *The Financial Times* online, www.ft.com, 21 de noviembre de 2014; L. Roderick, "EasyJet CEO Carolyn McCall on How Marketers Can Soar", *Marketing Week* online, www.marketingweek.com, 9 de marzo de 2016; M. Gwyther, "Why Heathrow got the Backing of Gatwick's Biggest Customer", *Management Today*

online, www.managementtoday.co.uk, 1 de julio de 2015; R. Burn-Callander, "EasyJet's Carolyn McCall 'Most Admired Leader' in Britain", *The Telegraph* online, www.telgraph.co.uk, 2 de diciembre de 2015.

54. L. Saari y T. A. Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management,* invierno de 2004, pp. 395-407; y T. A. Judge y A. H. Church, "Job Satisfaction: Research and Practice", en *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice,* ed. C. L. Cooper y E. A. Locke (Oxford, UK: Blackwell, 2000).
55. Harrison, Newman y Roth, "How Important Are Job Attitudes?" pp. 320-321.
56. A. Tugend, "Blinded by Science in the Online Dating Game", *New York Times* online, www.nytimes.com, 18 de julio de 2009; y Catherine Arnst, "Better Loving Through Chemistry?" *Bloomberg BusinessWeek,* 23 de octubre de 2010.
57. I. Briggs-Myers, *Introduction to Type* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1980); W. L. Gardner y M. J. Martinko, "Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 1, 1996, pp. 45-83; y N. L. Quenk, *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment* (Nueva York: Wiley, 2000).
58. E. Bajic, "How the MBTI Can Help You Build a Stronger Company", *Forbes* online, www.forbes.com, 28 de septiembre de 2015.
59. M. Ahmed, "Is Myers-Briggs Up to the Job?", *Financial Times* online, www.ft.com, 11 de febrero de 2016.
60. R. D. Meyer, R. S. Dalal, y S. Bonaccio, "A Meta-Analytic Investigation into the Moderating Effects of Situational Strength on the Conscientiousness-Performance Relationship", *Journal of Organizational Behavior,* noviembre de 2009, pp. 1077-1102; C. G. DeYoung, L. C. Quilty y J. B. Peterson, "Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Five", *Journal of Personality and Social Psychology,* noviembre de 2007, pp. 880-896; T. A. Judge, D. Heller y M. K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology,* junio de 2002, pp. 530-541; G. M. Hurtz y J. J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology,* diciembre de 2000, pp. 869-879; M. K. Mount, M. R. Barrick y J. P. Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1996, pp. 272-280; O. P. John, "The Big Five Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires", en *Handbook of Personality Theory and Research,* ed. L. A. Pervin (Nueva York: Guilford Press, 1990), pp. 66-100; y J. M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", en *Annual Review of Psychology*, vol. 41, ed. M. R. Rosenweig y L. W. Porter (Palo Alto, CA: Annual Review, 1990), pp. 417-440.
61. M. R. Barrick y M. K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology,* vol. 44, 1991, pp. 1-26; A. J. Vinchur, J. S. Schippmann, F. S. Switzer III y P. L. Roth, "A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 1998, pp. 586-597; G. M. Hurtz y J. J. Donovan, "Personality and Job Performance Revisited", *Journal of Applied Psychology,* diciembre de 2000, pp. 869-879; T. A. Judge y J. E. Bono, "Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 2001, pp. 80-92; T. A. Judge, D. Heller, y M. K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis"; y D. M. Higgins, J. B. Peterson, R. O. Pihl y A. G. M. Lee, "Prefrontal Cognitive Ability, Intelligence, Big Five Personality, and the Prediction of Advanced Academic and Workplace Performance", *Journal of Personality and Social Psychology,* agosto de 2007, pp. 298-319.
62. I-S. Oh y C. M. Berry, "The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings", *Journal of Applied Psychology,* noviembre de 2009, pp. 1498-1513.
63. A. E. Poropat, "A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance", *Psychological Bulletin,* vol. 135, núm. 2, 2009, pp. 322-338.
64. J. B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs* 80, núm. 609, 1966.
65. Vea, por ejemplo, D. W. Organ y C. N. Greene, "Role Ambiguity, Locus of Control, and Work Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1974, pp. 101-102; y T. R. Mitchell, C. M. Smyser y S. E. Weed, "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1975, pp. 623-631.
66. S. Weinberg, "Poor, Misunderstood Little Machiavelli", *USA Today,* 13 de junio de 2011, p. 2B; S. R. Kessler, P. E. Spector, W. C. Borman, C. E. Nelson, A. C. Bandelli y L. J. Penney, "Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace", *Journal of Applied Social Psychology,* agosto de 2010, pp. 1868-1896; W. Amelia, "Anatomy of a Classic: Machiavelli's Daring Gift", *Wall Street Journal,* 30-31 de agosto de 2008, p. W10; R. G. Vleeming, "Machiavellianism: A Preliminary Review", *Psychological Reports*, febrero de 1979, pp. 295-310; y S. A. Snook, "Love and Fear and the Modern Boss", *Harvard Business Review,* enero de 2008, pp. 16-17.
67. Vea J. Brockner, *Self-Esteem at Work: Research, Theory, and Practice* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), capítulos 1-4; y N. Branden, *Self-Esteem at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).
68. "Social Studies", *Bloomberg BusinessWeek,* 14-20 de junio de 2010, pp. 72-73.
69. Vea M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring* (Nueva York: W. H. Freeman, 1987); y D. V. Day, D. J. Schleicher, A. L. Unckless y N. J. Hiller, "Self-Monitoring Personality at Work: A Meta-Analytic Investigation of Construct Validity", *Journal of Applied Psychology,* abril de 2002, pp. 390-401.
70. Snyder, *Public Appearances/Private Realities*; y J. M. Jenkins, "Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 1993, pp. 83-90.
71. M. Kilduff y D. V. Day, "Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers", *Academy of Management Journal,* agosto de 1994, pp. 1047-1060; y A. Mehra, M. Kilduff y D. J. Brass, "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance", *Administrative Science Quarterly,* marzo de 2001, pp. 121-146.
72. N. Kogan y M. A. Wallach, "Group Risk Taking as a Function of Members' Anxiety and Defensiveness", *Journal of Personality*, marzo de 1967, pp. 50-63; y J. M. Howell y C. A. Higgins, "Champions of Technological Innovation", *Administrative Science Quarterly*, junio de 1990, pp. 317-341.
73. M. Friedman y R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1974).

74. S. Reddy, "We Know Why You're Always Late", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 3 de febrero de 2015.
75. *Ibid*.
76. S. K. Parker y C. G. Collins, "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors", *Journal of Management,* mayo de 2010, pp. 633-662; J. D. Kammeyer-Mueller y C. R. Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment", *Journal of Applied Psychology,* octubre de 2003, pp. 779-794; S. E. Seibert, M. L. Kraimer y J. M. Crant, "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success", *Personnel Psychology,* invierno de 2001, pp. 845-874; J. M. Crant, "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management,* vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 435-462; J. M. Crant y T. S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior,* febrero de 2000, pp. 63-75; S. E. Seibert, J. M. Crant, y M. L. Kraimer, "Proactive Personality and Career Success", *Journal of Applied Psychology,* junio de 1999, pp. 416-427; R. C. Becherer y J. G. Maurer, "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents", *Journal of Small Business Management,* enero de 1999, pp. 28-36; y T. S. Bateman y J. M. Crant, "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", *Journal of Organizational Behavior,* marzo de 1993, pp. 103-118.
77. "Resilience Key to Keeping Your Job, Accenture Research Finds", Accenture.com, 5 de marzo de 2010; J. D. Margolis y P. G. Stoltz, "How to Bounce Back from Adversity", *Harvard Business Review,* enero-febrero de 2010, pp. 86-92; y A. Ollier-Malaterre, "Contributions of Work-Life Resilience Initiatives to the Individual/-Organization Relationship", *Human Relations,* enero de 2010, pp. 41-62.
78. L. Landro, "Why Resilience Is Good for Your Health and Career", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 15 de febrero de 2016.
79. J. B. Avey, F. Luthans, R. M. Smith y N. F. Palmer, "Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time", *Journal of Occupational Health Psychology,* enero de 2010, pp. 17-28; y J. B. Avey, F. Luthans y S. M. Jensen, "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", *Human Resource Management,* septiembre-octubre de 2009, pp. 677-693.
80. L. Landro, "Why Resilience Is Good for Your Health and Career."
81. Vea, por ejemplo, G. W. M. Ip y M. H. Bond, "Culture, Values, and the Spontaneous Self-Concept", *Asian Journal of Psychology,* vol. 1, 1995, pp. 30-36; J. E. Williams, J. L. Saiz, D. L. FormyDuval, M. L. Munick, E. E. Fogle, A. Adom, A. Haque, F. Neto y J. Yu, "Cross-Cultural Variation in the Importance of Psychological Characteristics: A Seven-Year Country Study", *International Journal of Psychology,* octubre de 1995, pp. 529-550; V. Benet y N. G. Walker, "The Big Seven Factor Model of Personality Description: Evidence for Its Cross-Cultural Generalizability in a Spanish Sample", *Journal of Personality and Social Psychology,* octubre de 1995, pp. 701-718; R. R. McCrae y P. T. Costa Jr., "Personality Trait Structure as a Human Universal", *American Psychologist,* 1997, pp. 509-516; y M. J. Schmit, J. A. Kihm y C. Robie, "Development of a Global Measure of Personality", *Personnel Psychology,* primavera de 2000, pp. 153-193.
82. J. F. Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology,* febrero de 1997, pp. 30-43. Nota: este estudio cubrió la comunidad europea original con 15 naciones, sin incluir a los países que se unieron después.
83. J. Zaslow, "Happiness Inc.", *Wall Street Journal,* 18-19 de marzo de 2006, p. P1+.
84. N. P. Rothbard y S. L. Wilk, "Waking Up on the Right or Wrong Side of the Bed: Start-of-Workday Mood, Work Events, Employee Affect, and Performance", *Academy of Management Journal,* octubre de 2011, pp. 959-980.
85. N. H. Frijda, "Moods, Emotion Episodes, and Emotions", en M. Lewis y J. M. Havilland (eds.), *Handbook of Emotions* (Nueva York: Guilford Press, 1993), pp. 381-403.
86. A. North, "The Power of Bad Feelings", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 21 de octubre de 2014.
87. T-Y. Kim, D. M. Cable, S-P. Kim y J. Wang, "Emotional Competence and Work Performance: The Mediating Effect of Proactivity and the Moderating Effect of Job Autonomy", *Journal of Organizational Behavior,* octubre de 2009, pp. 983-1000; J. M. Diefendorff y G. J. Greguras, "Contextualizing Emotional Display Rules: Examining the Roles of Targets and Discrete Emotions in Shaping Display Rule Perceptions", *Journal of Management,* agosto de 2009, pp. 880-898; J. Gooty, M. Gavin y N. M. Ashkanasy, "Emotions Research in OB: The Challenges That Lie Ahead", *Journal of Organizational Behavior,* agosto de 2009, pp. 833-838; N. M. Ashkanasy y C. S. Daus, "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers", *Academy of Management Executive,* febrero de 2002, pp. 7-86; y N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, y C. S. Daus, "Diversity and Emotions: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", *Journal of Management,* vol. 28, núm. 3, 2002, pp. 307-338.
88. "Critical Skills for Workforce 2020", *T&D,* septiembre de 2011, p. 19.
89. H. M. Weiss y R. Cropanzano, "Affective Events Theory", en *Research in Organizational Behavior,* vol. 18, B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), pp. 20-22.
90. Esta sección está basada en D. Goleman, *Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam, 1995); M. Davies, L. Stankov y R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct", *Journal of Personality and Social Psychology*, octubre de 1998, pp. 989-1015; D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam, 1999); R. Bar-On y J. D. A. Parker, eds. *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); y P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy y C. E. J. Härtel, "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity", *Academy of Management Review,* julio de 2002, pp. 361-372.
91. F. Walter, M. S. Cole y R. H. Humphrey, "Emotional Intelligence? Sine Qua Non of Leadership or Folderol?", *Academy of Management Perspective,* febrero de 2011, pp. 45-59.
92. E. J. O'Boyle Jr., R. H. Humphrey, J. M. Pollack, T. H. Hawver y P. A. Story, "The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Organizational Behavior online,* junio de 2010; R. D. Shaffer y M. A. Shaffer, "Emotional Intelligence Abilities, Personality, and Workplace Performance", *Academy of Management Best Conference Paper—HR,* agosto de 2005; K. S. Law, C. Wong y L. J. Song, "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 2004, pp. 483-496; D. L. Van Rooy y C. Viswesvaran, "Emotional Intelligence: A Meta-

Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net", *Journal of Vocational Behavior,* agosto de 2004, pp. 71-95; P. J. Jordan, N. M. Ashkanasy y C. E. J. Härtel, "The Case for Emotional Intelligence in Organizational Research", *Academy of Management Review,* abril de 2003, pp. 195-197; H. A. Elfenbein y N. Ambady, "Predicting Workplace Outcomes from the Ability to Eavesdrop on Feelings", *Journal of Applied Psychology,* octubre de 2002, pp. 963-971; y C. Cherniss, "The Business Case for Emotional Intelligence", Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org, 1999.

93. F. J. Landy, "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence", *Journal of Organizational Behavior,* junio de 2005, pp. 411-424; E. A. Locke, "Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept", *Journal of Organizational Behavior,* junio de 2005, pp. 425-431; J. M. Conte, "A Review and Critique of Emotional Intelligence Measures", *Journal of Organizational Behavior,* junio de 2005, pp. 433-440; T. Becker, "Is Emotional Intelligence a Viable Concept?" *Academy of Management Review,* abril de 2003, pp. 192-195; y M. Davies, L. Stankov y R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct", *Journal of Personality and Social Psychology,* octubre de 1998, pp. 989-1015.
94. L. Weber, "Today's Personality Tests Raise the Bar for Job Seekers", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 14 de abril de 2015.
95. J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997).
96. A. O'Connell, "Smile, Don't Bark in Tough Times", *Harvard Business Review,* noviembre de 2009, p. 27; y G. A. Van Kleef *et al*., "Searing Sentiment or Cold Calculation? The Effects of Leader Emotional Displays on Team Performance Depend on Follower Epistemic Motivation", *Academy of Management Journal,* junio de 2009, pp. 562-580.
97. Copyright © 2012 by Matt Davis, Cambridge University. Reproducido con autorización.
98. T. Priestley, "How Technology Is Changing the Perception of Tattoos in the Workplace", *Forbes* online, www.wsj.com, 10 de diciembre de 2015.
99. J. Yang y S. Ward, "Planned Absenteeism", *USA Today,* 23 de abril de 2014, p. 1B.
100. Vea, por ejemplo, M. J. Martinko (ed.), *Attribution Theory: An Organizational Perspective* (Delray Beach, FL: St. Lucie Press, 1995); y H. H. Kelley, "Attribution in Social Interaction", en E. Jones *et al*. (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972).
101. Vea A. G. Miller y T. Lawson, "The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error", *Personality and Social Psychology Bulletin*, junio 1989, pp. 194-204.
102. P. Harvey, "Entitled & Self-Serving Employees Are More Likely to Accuse Bosses of Abuse", *Forbes* online, www.forbes.com, 9 de diciembre de 2015.
103. Vea, por ejemplo, G. R. Semin, "A Gloss on Attribution Theory", *British Journal of Social and Clinical Psychology,* noviembre de 1980, pp. 291-330; y M. W. Morris y K. Peng, "Culture and Cause: American and Chinese Attributions for Social and Physical Events", *Journal of Personality and Social Psychology,* diciembre de 1994, pp. 949-971.
104. S. Nam, "Cultural and Managerial Attributions for Group Performance", tesis doctoral sin publicación; University of Oregon. Citado en R. M. Steers, S. J. Bischoff y L. H. Higgins, "Cross-Cultural Management Research", *Journal of Management Inquiry,* diciembre de 1992, pp. 325-326.
105. Vea, por ejemplo, S. T. Fiske, "Social Cognition and Social Perception", *Annual Review of Psychology*, 1993, pp. 155-194; G. N. Powell y Y. Kido, "Managerial Stereotypes in a Global Economy: A Comparative Study of Japanese and American Business Students' Perspectives", *Psychological Reports*, febrero de 1994, pp. 219-226; y J. L. Hilton y W. von Hippel, "Stereotypes", en *Annual Review of Psychology,* vol. 47, ed. J. T. Spence, J. M. Darley y D. J. Foss (Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc., 1996), pp. 237-271.
106. P. White, "Baseball Elders Teach Lessons of the Game", *USA Today,* 14 de abril de 2009, p. 1C+.
107. B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971).
108. A. Applebaum, "Linear Thinking", *Fast Company,* diciembre de 2004, p. 35.
109. "SAS Institute Review", www.glassdoor.com/reviews/, 16 de mayo de 2014; A. Brenoff, "8 Reasons Why Employees Never Want to Leave This Amazing Company", www.huffingtonpost.com, 18 de noviembre de 2013; M. C. Crowley, "How SAS Became the World's Best Place to Work", www.fastcompany.com/, 22 de enero de 2013; "SAS Ranks No. 2 on 2014 *Fortune* List. Satisfied Customers Are Result of Award-Winning Workplace Culture", comunicado de prensa de SAS, www.sas.com/, 16 de enero de 2014; R. Karlgaard, "Which CEOs Have the Most Fun?", Forbes.com, 8 de febrero de 2012, p. 57; M. Moskowitz y R. Levering, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune,* 6 de febrero de 2012, pp. 117+; R. Karlgaard, "Jim Goodnight King of Analytics", *Forbes,* 22 de agosto de 2011, p. 28; D. Bracken, "SAS Again Tops Fortune List of Best Places to Work", www.newsobserver.com, 20 de enero de 2011; D. A. Kaplan, "THE Best Company to Work For", *Fortune,* 8 de febrero de 2010, pp. 56-64; R. Leung, "Working the Good Life", *Sixty Minutes*, www.cbsnews.com/2100-18560_162-550102.html, 11 de febrero de 2009; y J. Schu, "Even in Hard Times, SAS Keeps Its Culture Intact", *Workforce,* octubre de 2001, p. 21.
110. O. Raymond, "Richard Branson: Companies Should Put Employees First", *Inc. Magazine* online, www.inc.com, 28 de octubre de 2014; C. Gallo, "How Southwest and Virgin American Win by Putting People Before Profit", *Forbes* online, www.forbes.com, 10 de septiembre de 2016; M. Fling y E. Vinberg Hearn, "6 Companies That Get Employee Engagement and What They Do Right", *Chartered Management Institute*, www.managers.org.uk, 11 de diciembre de 2015; O. Thomas, "Why Virgin Media Prioritises Employee Engagement", *Workplace Savings and Benefits* online, www.wsandb.co.uk, 15 de abril de 2014; www.virgin.com.

Capítulo 16

Motivar a los empleados

Su desarrollo profesional



Fuente: Artplay711/iStock/Getty

¿Qué lo motiva a usted?

¿Qué es importante para usted o qué le entusiasma en un puesto de trabajo? Algunos responderán "el dinero"; otros estarán más interesados en "labores desafiantes" o "compañeros divertidos". Si usted sabe con exactitud y entiende qué es lo que lo motiva, podrá tomar mejores decisiones profesionales y laborales.

A continuación, se presenta una lista de 12 factores que podrían intervenir en su decisión al elegir un puesto de trabajo. Lea la lista detalladamente y ordene los factores de acuerdo con su importancia. Asigne 1 al más importante y 12 al menos importante.

Una de las claves para que sea exitoso como gerente y en su desarrollo profesional es saber qué cosas lo motivan A USTED.

________*Salario elevado*
________*Buenas condiciones de trabajo*
________*Colegas solidarios y amistosos*
________*Horarios de trabajo flexibles*
________*Oportunidades de crecimiento y nuevos desafíos*
________*Un jefe considerado*
________*Ser incluido en las decisiones que le afecten*
________*Un trato justo y equitativo*
________*Seguridad laboral*
________*Posibilidad de obtener ascensos*
________*Excelentes prestaciones (vacaciones, aportaciones a la jubilación, etcétera)*
________*Libertad e independencia*

Ahora, compare su lista con las listas de sus compañeros de clase. ¿Qué tan similares son sus preferencias? Es raro que resulten listas exactamente iguales, lo que nos indica que las personas asignan diferentes valores a esos factores. En segundo lugar, utilice esos resultados para saber qué es exactamente lo que busca en un empleo.

Objetivos de aprendizaje

16.1 ***Definir*** *el concepto de motivación.*

16.2 ***Comparar*** *las primeras teorías de la motivación.*

16.3 ***Comparar*** *las teorías contemporáneas de la motivación.*

- **Desarrolle sus habilidades** para motivar a los empleados.

16.4 ***Analizar*** *temas actuales relativos a la motivación.*

- **Sepa cómo** identificar qué es lo que lo motiva a usted.

Los gerentes exitosos necesitan entender que lo que los motiva de forma personal tiene muy poco efecto o ninguno en los demás. No suponga que porque *usted* se siente motivado al formar parte de un equipo de trabajo cohesivo, los demás se sienten igual. O que el hecho de que *a usted* lo motive su trabajo, no significa que le ocurra lo mismo a los demás. Los gerentes efectivos que logran que sus empleados hagan su máximo esfuerzo saben cómo y por qué están motivados esos empleados y adaptan las prácticas motivacionales para satisfacer sus deseos y necesidades.

QUÉ **es la motivación?**

OA16.1 La University of Michigan se esfuerza por ofrecer becas a los estudiantes que han demostrado un desempeño académico excepcional, o a aquellos que no cuentan con los medios económicos para pagar la colegiatura. Para financiar las becas, las personas encargadas de recabar fondos piden recursos a los ex alumnos, situación que en ocasiones puede resultar incómoda. Para reducir esta incomodidad, la universidad puso a prueba un experimento en el que un grupo de recaudadores de fondos se reunió con uno de los becarios, quien les habló acerca de los beneficios que la beca había proporcionado a su vida. Otro grupo de recaudadores de fondos no conoció a ningún becario. Los resultados mostraron que la intervención tuvo un gran impacto en la recaudación de fondos. El grupo que escuchó la experiencia del becario dedicó el doble de horas a hacer llamadas, ¡y logró un incremento de 400 por ciento en los donativos de los ex alumnos![1] El hecho de escuchar de primera mano el impacto que tienen las becas en la vida de los estudiantes, facilitó a los recaudadores la solicitud de fondos, ya que eran capaces de describir los efectos positivos de las contribuciones de los ex alumnos.

¿Habría imaginado que un estudiante agradecido podría ayudar a motivar a los empleados? *¿Alguna vez ha pensado cómo* motivar a alguien? Éste es un tema importante en la administración y los investigadores se han interesado en él desde hace mucho tiempo.[2] Todos los gerentes deben ser capaces de motivar a sus empleados, pero primero es necesario que comprendan qué es la motivación. Empecemos señalando lo que no es motivación. ¿Por qué? Porque, de manera incorrecta, muchas personas consideran que la motivación es un rasgo personal, es decir, piensan que algunos individuos están motivados y otros no. Lo que sabemos acerca de la motivación nos indica que no podemos etiquetar a las personas de esa forma, ya que los individuos poseen un impulso motiva-

cional diferente y su motivación general varía de una situación a otra. Por ejemplo, es probable que usted se sienta más motivado en algunas clases que en otras.

motivación
Procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta

La **motivación** son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta.[3] Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia.[4]

El elemento *energía* es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Sin embargo, también se debe considerar la calidad de ese esfuerzo, así como su intensidad. Un gran esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que sea canalizado en una *dirección* que beneficie a la organización. Es deseable que los empleados hagan un esfuerzo que esté dirigido y sea consistente con las metas de la organización. Finalmente, la motivación incluye una dimensión de *persistencia*. Se busca que los empleados persistan en su esfuerzo para lograr esas metas.

Motivar altos niveles de desempeño en los empleados es un aspecto organizacional importante, y los gerentes continúan buscando respuestas al respecto. Por ejemplo, una encuesta Gallup descubrió que la gran mayoría de los empleados estadounidenses (alrededor de 68 por ciento) están desconectados de su trabajo.[5] Como dijeron los investigadores "En esencia, estos empleados 'están ausentes'; andan como sonámbulos durante su día laboral, invirtiendo tiempo, pero no energía ni pasión, a su trabajo".[6] A nivel global, la cifra es aún más perturbadora: aproximadamente 87 por ciento de los trabajadores no muestra entusiasmo por su trabajo. Por eso a nadie le sorprende que tanto los gerentes como los estudiosos quieran entender y explicar la motivación de los empleados.



Algunos de los aspectos que motivan a los empleados de la fábrica de Procter & Gamble en Urlati, Rumania, incluyen la satisfacción de sus necesidades básicas de un salario, un trabajo seguro, prestaciones y seguridad laboral. Según la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, una vez que estas necesidades son satisfechas, los gerentes podrán motivarlos formando grupos de trabajo y dándoles oportunidades de socializar para que cubran sus necesidades sociales y de pertenencia.
Fuente: Aga Luczakowska/Bloomberg/Getty Images

PRIMERAS teorías de la motivación

OA16.2 Para empezar, revisaremos cuatro teorías tempranas de la motivación: *la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y de McGregor, la teoría de los dos factores de Herzberg* y *la teoría de las tres necesidades de McClelland.* Aunque se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, esas primeras teorías son importantes porque representan las bases de las que derivaron las teorías contemporáneas de la motivación y porque muchos gerentes en activo aún las utilizan.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Contar con un automóvil para ir al trabajo es una necesidad para muchos empleados. Cuando dos empleados importantes de Vurv Technology en Jacksonville, Florida, tuvieron problemas para llegar al trabajo, el propietario Derek Mercer decidió comprar dos automóviles usados económicos para los empleados. Uno de los empleados que recibió un automóvil dijo que no era el mejor ni el más hermoso, pero que le había dado una gran sensación de alivio saber que contaba con un medio confiable para ir al trabajo. Así, cuando la compañía necesitaba que trabajara con mayor empeño, él estaba dispuesto a hacerlo.[8] Derek Mercer entiende las necesidades de los empleados, así como el impacto que tienen sobre la motivación. La primera teoría de la motivación que revisaremos habla de las necesidades de los empleados.

teoría de la jerarquía de necesidades
Teoría de Maslow que plantea que las necesidades humanas (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización) conforman una jerarquía

necesidades fisiológicas
Incluyen hambre, sed, refugio, satisfacción sexual y otras necesidades corporales

necesidades de seguridad
Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales

Probablemente la teoría de la motivación más conocida sea la **teoría de la jerarquía de necesidades** de Abraham Maslow,[9] un psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Necesidades fisiológicas**: Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Necesidades de seguridad**: Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
3. **Necesidades sociales**: Incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. **Necesidades de estima**: Son los factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro, así como factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.



Figura 16-1
Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: A. H. Maslow, R. D. Frager y J. Fadiman, *Motivation and Personality*, 3a edición, © 1987. Reimpreso y reproducido digitalmente con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

5. **Necesidades de autorrealización**: Necesidad de crecimiento, de desarrollar el potencial personal y de lograr la satisfacción personal; es el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser.

Maslow planteó que cada nivel en la jerarquía de necesidades se debe satisfacer de forma sustancial antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Los individuos ascienden un nivel a la vez en la jerarquía de necesidades. (Vea la figura 16-1). Asimismo, Maslow clasificó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad las consideró *necesidades de orden inferior*, mientras que a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización las denominó *necesidades de orden superior.* Las necesidades de orden inferior se satisfacen principalmente de forma externa, mientras que las necesidades de orden superior suelen satisfacerse de forma interna.

¿Cómo explica la teoría de Maslow la motivación? Los gerentes que utilizan la jerarquía de Maslow para motivar a los empleados hacen cosas que satisfagan sus necesidades. Sin embargo, la teoría también plantea que una vez que una necesidad se satisface de manera sustancial, el individuo ya no estará motivado a satisfacerla. Por lo tanto, para motivar a alguien, se debe conocer el nivel de la jerarquía en que esa persona se encuentra y concentrarse en satisfacer sus necesidades de ese nivel o del nivel superior.

La teoría de las necesidades de Maslow fue muy reconocida durante las décadas de 1960 y 1970, especialmente entre los gerentes, tal vez debido a que tenía lógica y era fácil de entender. Sin embargo, Maslow no proporcionó apoyo empírico para su teoría y varios estudios que trataron de darle validez no pudieron hacerlo.[10]

necesidades sociales
Incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad

necesidades de estima
Son los factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro, así como factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención

necesidades de autorrealización
Impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser

Teorías X y Y de McGregor

Andy Grove, cofundador de Intel Corporation y ahora consultor experto de la compañía, era conocido por ser abierto con sus empleados. No obstante, también se le conocía por su tendencia a gritar. El director general actual de Intel, Paul Otellini, comentó: "Si Andy te gritaba, no era porque no le importaras. Te gritaba porque quería que mejoraras".[11] Aun cuando gerentes como Andy Grove desean que sus empleados mejoren, tal vez ése no era el mejor método para motivar a los trabajadores, como lo explican las teorías X y Y de McGregor.

Douglas McGregor es conocido por proponer dos suposiciones acerca de la naturaleza humana: La teoría X y la teoría Y.[12] En términos muy sencillos, la **teoría X** es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. La **teoría Y** es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales. Por ejemplo, Walmart otorga mucha libertad a sus trabajadores en la toma de decisiones. Los empleados de las tiendas pueden opinar sobre los productos que se venden a nivel local. La compañía confía en el juicio de sus trabajadores, ya que ellos son quienes interactúan con los clientes. El director general de Walmart en Estados Unidos afirmó que, "Nada me gusta más que enterarme de sus puestos de trabajo [de los empleados], sus ideas, sus aspiraciones, sus sueños y sus frustraciones, y saber qué podemos hacer para facilitarles la vida".[13] Claramente, éste es un ejemplo de la manera en que Walmart pone en práctica la teoría Y de la administración.

teoría X
Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, evitan la responsabilidad y deben ser obligados a trabajar

teoría Y
Supone que los empleados son creativos, les gusta el trabajo, buscan la responsabilidad y pueden dirigirse a sí mismos

Figura 16-2

Teoría de los dos factores de Herzberg

Fuente: Basada en F. Herzberg, B. Mausner y B. B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: John Wiley, 1959).

Motivadores		Factores de higiene
• Logro • Reconocimiento • Trabajo en sí • Responsabilidad • Progreso • Crecimiento		• Supervisión • Políticas de la compañía • Relación con el supervisor • Condiciones laborales • Salario • Relación con los compañeros • Vida personal • Relación con los subordinados • Estatus • Seguridad
Muy satisfecho	Neutral	Muy insatisfecho



- ¿Qué factores motivan a los empleados? Una encuesta produjo los siguientes resultados, en orden de importancia:[15]

96%	Salario
95%	Seguridad laboral
92%	Mi supervisor o gerente
91%	Capacitación
91%	Retroalimentación del desempeño
89%	Liderazgo
87%	Vacaciones/tiempo libre con goce de sueldo
85%	Desarrollo profesional
81%	Participación en las decisiones
75%	Cultura corporativa

Por desgracia no existen evidencias que confirmen la validez de los dos conjuntos de suposiciones o que la teoría Y sea la única forma de motivar a los empleados. Por ejemplo, se sabe que Jen-Hsun Huang (fundador de Nvidia Corporation, un exitoso e innovador fabricante de microprocesadores) utiliza abrazos reafirmantes y un afecto inquebrantable para motivar a sus trabajadores. Y también que es poco tolerante con los errores. Se dice que en una reunión le gritó a un equipo de proyecto por su tendencia a repetir errores. "¿Son unos fracasados?", preguntó a los sorprendidos empleados, "porque si son unos fracasados, sólo levántense y digan que son unos fracasados".[14] Su mensaje, al estilo clásico de la teoría X, era que si necesitaban ayuda, la pidieran. Se trata de un método duro, pero en este caso funcionó debido a que los empleados sabían que debían responsabilizarse de sus propios errores y encontrar formas de resolverlos.

Teoría de los dos factores de Herzberg

La **teoría de los dos factores** de Frederick Herzberg (también llamada **teoría de la motivación e higiene**) propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral.[16] Herzberg quería saber en qué momento las personas se sienten sumamente bien (satisfechas) o mal (insatisfechas) con su trabajo. (Los hallazgos se presentan en la figura 16-2). El autor concluyó que las respuestas de las personas que se sentían bien con su trabajo diferían significativamente de las respuestas que daban las personas que se sentían mal. Se descubrió que ciertas características se relacionaban consistentemente con la satisfacción laboral (factores de la columna izquierda en la figura) y otras con la insatisfacción laboral (factores de la columna derecha). Cuando la gente se sentía bien con su trabajo, tendía a citar factores intrínsecos producidos por el propio empleo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por otro lado, cuando se sentía insatisfecha, tendía a citar factores extrínsecos producidos por el contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía.

Además, Herzberg concluyó que los datos sugerían que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como siempre se había creído; eliminar las características insatisfactorias de un empleo no necesariamente hacía que éste fuera más satisfactorio (o motivador). Como se observa en la figura 16-3, Herzberg propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es "no insatisfacción".

Nuevamente, Herzberg pensó que los factores que generaban satisfacción laboral eran diferentes de los que causaban insatisfacción laboral. Por lo tanto, los gerentes que deseaban eliminar los factores que producían insatisfacción laboral podrían evitar que las personas se sintieran insatisfechas, pero no necesariamente lograrían motivarlas. A los factores extrínsecos que provocan insatisfacción laboral se les llamó **factores de higiene**. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se siente insatisfecha, pero tampoco satisfecha (ni motivada). Herzberg sugirió que para motivar a las personas es necesario hacer énfasis en los **motivadores**, es decir, los factores intrínsecos relacionados con el trabajo en sí.

La teoría de Herzberg gozó de popularidad desde la mitad de la década de 1960 hasta principios de la década de 1980, a pesar de las críticas que recibieron sus procedimientos y metodología.

teoría de los dos factores (teoría de la motivación e higiene)
Teoría de la motivación que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y la motivación, mientras que asocia factores extrínsecos con la insatisfacción laboral

factores de higiene
Factores que eliminan la insatisfacción laboral pero que no aumentan la motivación

motivadores
Factores que aumentan la satisfacción laboral y la motivación



Figura 16-3
Comparación de las perspectivas de satisfacción-insatisfacción

Aunque algunos críticos dijeron que esta teoría era demasiado simplista, ha influido en el diseño actual de puestos, especialmente en los casos de enriquecimiento del puesto, del cual hablaremos más adelante en este capítulo.

Teoría de las tres necesidades

David McClelland y sus colaboradores plantearon la **teoría de las tres necesidades**, que establece que tres necesidades adquiridas (no innatas) son los principales motivadores en el trabajo:[17] **necesidad de logro (nAch)**, que es el impulso por sobresalir y por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares; la **necesidad de poder (nPow)**, que es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio; y la **necesidad de afiliación (nAff)**, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. De las tres, la necesidad de logro es la más investigada.

teoría de las tres necesidades
Teoría de la motivación que plantea que tres necesidades adquiridas (no innatas) —logro, poder y afiliación— son los principales motivadores en el trabajo

necesidad de logro (nAch)
Impulso por sobresalir y tener éxito con respecto a un conjunto de estándares

necesidad de poder (nPow)
Necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio

necesidad de afiliación (nAff)
Deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas

Los individuos con una alta necesidad de logro luchan por el logro personal más que por el atractivo y las recompensas del éxito; tienen el deseo de hacer algo de manera más eficiente o mejor de lo que se hizo antes;[18] prefieren trabajos que ofrezcan la responsabilidad personal de encontrar soluciones para problemas, en los que puedan recibir una retroalimentación rápida y sin ambigüedades de su desempeño para saber si están mejorando, y en los que puedan establecer metas con un nivel moderado de desafío. Las personas con una gran necesidad de logro evitan las tareas que consideran muy fáciles o muy difíciles. Además, estos individuos no necesariamente son buenos gerentes, sobre todo en las grandes organizaciones, debido a que se concentran en sus *propios* logros, mientras que a los buenos gerentes les interesa ayudar a que *los demás* logren sus metas.[19] McClelland demostró que se puede capacitar a los empleados para estimular su necesidad de logro al colocarlos en situaciones que exigen responsabilidad personal, que proporcionen retroalimentación y riesgos moderados.[20] De hecho, los buenos gerentes hacen la diferencia. Una encuesta reveló que 67 por ciento de los empleados que recibieron ayuda de sus gerentes para crecer y desarrollarse en su trabajo, estaban muy involucrados con su organización.[21]

Las otras dos necesidades de esta teoría no han sido investigadas de manera tan amplia como la necesidad de logro. Sin embargo, sabemos que los mejores gerentes tienden a presentar una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación.[22]

Las tres necesidades pueden medirse utilizando una prueba proyectiva (conocida como Test de Apercepción Temática o TAT), en la que los individuos reaccionan a un conjunto de imágenes. Se presenta brevemente cada imagen al individuo, quien luego escribe una historia basada en la imagen. (Vea la figura 16-4 donde se incluyen algunos ejemplos). Luego, intérpretes capacitados determinan los niveles individuales de nAch, nPow y nAff a partir de las historias escritas.

Figura 16-4
Imágenes de la prueba TAT



nAch: Indicada por alguien dentro de la historia que desea tener un buen desempeño o hacer algo de mejor manera.
nAff: Indicada por alguien en la historia que desea estar con alguien más y disfrutar de una amistad mutua.
nPow: Indicada por alguien en la historia que desea tener un impacto o dejar una impresión en los otros personajes de la historia.

Fuente para las fotografías: Bill Aron/PhotoEdit

TEORÍAS contemporáneas de la motivación

OA16.3 Las teorías que se revisan en esta sección representan explicaciones actuales sobre la motivación de los empleados. Aunque es probable que estas teorías no sean tan conocidas como las que se explicaron anteriormente, están respaldadas por investigaciones.[23] Estos modelos contemporáneos de la motivación incluyen a la teoría del establecimiento de metas, la teoría del reforzamiento, la teoría del diseño de puestos, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas y las prácticas laborales con un compromiso elevado.

Teoría del establecimiento de metas

En la división de investigación de Wyeth se pidió a los científicos altas cuotas de productos nuevos con la intención de lograr un proceso de innovación más eficiente, y les ofrecieron bonos relacionados con cumplimiento de tales metas.[24] ¿Alguna vez un profesor lo ha animado a "hacer su mejor esfuerzo" al encargarle una tarea o un proyecto importante para la clase? ¿Qué significa una frase tan vaga? ¿Su desempeño en un proyecto para la clase habría sido más alto si el profesor le hubiera informado que necesitaba obtener un 93 por ciento para mantener su promedio de 10 en la clase? Las investigaciones acerca de la teoría del establecimiento de metas abordan estos temas y, como veremos, los hallazgos son impresionantes en términos de los efectos que tienen la especificidad de la meta, el nivel de desafío y la retroalimentación sobre el desempeño.[25]

teoría del establecimiento de metas
Afirma que las metas específicas mejoran el desempeño, y que las metas difíciles, cuando son aceptadas, producen un mejor desempeño que las metas fáciles

Las investigaciones ofrecen un gran respaldo a la **teoría del establecimiento de metas**, la cual plantea que las metas específicas mejoran el desempeño y que, cuando se aceptan, las metas difíciles producen un mejor desempeño que las metas fáciles. ¿Qué propone la teoría del establecimiento de metas?

En primer lugar, trabajar para lograr una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre el establecimiento de metas han demostrado que las metas específicas y desafiantes son grandes fuerzas motivadoras.[26] Tales metas producen mejores resultados que la meta generalizada de "hacer el mejor esfuerzo". La especificidad de la meta actúa como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un representante de ventas se compromete a realizar ocho visitas diarias, esta intención le proporciona una meta específica que tratará de lograr.

No es una contradicción que la teoría del establecimiento de metas proponga que la motivación alcance sus niveles más altos con metas *difíciles*, mientras que la motivación del logro (de la teoría de las tres necesidades) se estimula mediante metas *moderadamente difíciles*.[27] En primer lugar, la teoría del establecimiento de metas se refiere a la gente en general, mientras que las conclusiones de la motivación de logro se basan en individuos con una nAch elevada. Dado que no más de 10 a 20 por ciento de los estadounidenses tienen un alto nivel de logro (propor-

ción que probablemente sea más baja en los países subdesarrollados), se recomienda utilizar metas difíciles con la mayoría de los empleados. En segundo lugar, las conclusiones de la teoría del establecimiento de metas se aplican a aquellos que aceptan y se comprometen con las metas. Las metas difíciles conducen a un mayor desempeño *únicamente* si son aceptadas.

Luego, ¿los empleados se esforzarán más si tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de las metas? No siempre. En algunos casos, los individuos que ayudan activamente a establecer las metas producen un mejor desempeño; en otros casos, los individuos se desempeñan mejor cuando sus gerentes asignan las metas. Sin embargo, cuando existe la probabilidad de que los empleados se resistan a aceptar objetivos difíciles, probablemente sea preferible utilizar la participación en lugar de la asignación de metas.[29]

Finalmente, conocemos personas que obtienen mejores resultados si reciben retroalimentación sobre su progreso hacia las metas, ya que esto les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que hicieron y lo que quieren hacer. Sin embargo, no toda la retroalimentación tiene la misma efectividad; se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada (cuando un empleado supervisa su propio progreso) es un motivador más poderoso que la retroalimentación que proviene de alguien más.[30]

Existen otras tres contingencias, además de la retroalimentación, que influyen en la relación entre la meta y el desempeño: el compromiso con las metas, la autoeficacia y la cultura nacional.

En primer lugar, la teoría del establecimiento de metas supone que el individuo está comprometido con la meta. El compromiso es más común cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un locus de control interno y cuando el individuo establece las metas en lugar de que alguien se las asigne.[31]

El líder hace la DIFERENCIA



Fuente: WENN Ltd/Alamy

¿Qué pasaría si el grupo de individuos que necesita dirigir y motivar en realidad no trabajara para su compañía? Ése es el desafío que enfrenta ***Susan Wojcicki****, directora general de YouTube (propiedad de Google), desde 2014.*[28]

Wojcicki, que no era extraña al mundo de la tecnología antes de tomar el liderazgo de YouTube, fue la empleada número 16 contratada por Google (de hecho, durante los primeros meses, las operaciones de la empresa se llevaron a cabo fuera de su cochera). Su papel en YouTube es único, ya que necesita motivar tanto a los empleados como a quienes proporcionan el contenido de la empresa, conocidos como "creadores". Wojcicki dice que los creadores son "el alma de YouTube", refiriéndose a que son el talento de la empresa. Muchos creadores se ganan la vida gracias a YouTube, ya que generan ingresos con los anuncios que se presentan antes de sus videos.

Antes de la llegada de Wojcicki, los creadores tenían una relación turbulenta con la gerencia, quien los describía como arrogantes y se mantenía alejada de ellos. Wojcicki convirtió a los creadores en su prioridad, y durante su primer mes de trabajo pasó mucho tiempo reuniéndose con ellos para escucharlos y tomar notas. Ella hizo un gran esfuerzo por involucrar a los creadores, trabajando para entender sus necesidades y sus metas. Como resultado, ha implementado estrategias que ayudan a motivar a los creadores a publicar su contenido en YouTube. Por ejemplo, actualmente la compañía ofrece YouTube Spaces, espacios educativos y de libre reproducción que se localizan en seis ciudades importantes. Los creadores son leales a YouTube porque Wojcicki los escucha y ha creado oportunidades para que ellos persigan sus pasiones. ¿Qué puede aprender de esta líder que hace la diferencia?

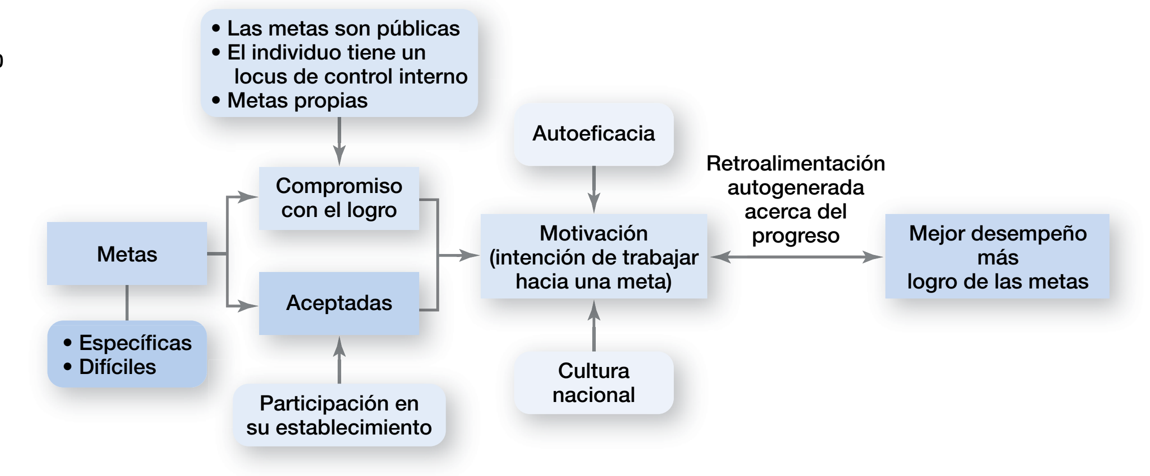
Luego, la **autoeficacia** se refiere a la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea.[32] Mientras mayor sea la autoeficacia, más confianza tendrá el individuo en su habilidad para lograr el éxito en una tarea. Así, se ha visto que en las situaciones difíciles, las personas con un nivel bajo de autoeficacia son propensas a reducir su esfuerzo o a rendirse, mientras que los individuos con un nivel alto de autoeficacia se esforzarán más para superar el desafío.[33] Asimismo, parece que los individuos con alta autoeficacia responden a la retroalimentación negativa con mayor esfuerzo y motivación, mientras que las personas con un nivel bajo de autoeficacia tienden a disminuir su esfuerzo cuando reciben una retroalimentación negativa.[34]

autoeficacia
Creencia que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea

Por último, el valor de la teoría del establecimiento de metas depende de la cultura nacional. Es adecuada para los países de América del Norte, ya que sus ideas principales coinciden de manera razonable con esas culturas. La teoría supone que los subordinados serán independientes en un grado razonable (no tienen una puntuación alta en distancia del poder), que las personas buscarán metas desafiantes (bajo nivel de evitación de la incertidumbre) y que tanto los gerentes como los subordinados consideran que el desempeño es importante (alto nivel de asertividad). No espere que el establecimiento de metas conduzca a un mayor desempeño de los empleados en países donde las características culturales son diferentes.

En la figura 16-5 se resumen las relaciones entre las metas, la motivación y el desempeño. La conclusión general es que la intención de trabajar hacia metas difíciles y específicas es una fuerza motivadora poderosa; bajo las condiciones apropiadas, puede mejorar el desempeño. Sin embargo, ninguna evidencia indica que este tipo de metas estén relacionadas con una mayor satisfacción laboral.[35]

Figura 16-5
Teoría del establecimiento de metas



Teoría del reforzamiento

teoría del reforzamiento
Enfoque que plantea que la conducta es una función de sus consecuencias

reforzadores
Consecuencias que aparecen inmediatamente después de una conducta y que aumentan la probabilidad de que la conducta se repita

La **teoría del reforzamiento** afirma que la conducta es una función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen de manera inmediata la conducta y que aumentan la probabilidad de que ésta se repita, se denominan **reforzadores**.

La teoría del reforzamiento ignora factores como las metas, las expectativas y las necesidades, y se enfoca únicamente en lo que le sucede a una persona cuando hace algo. Por ejemplo, Walmart mejoró su programa de bonos para los empleados que trabajan por horas; aquellos que ofrecen un servicio sobresaliente a los clientes reciben un bono en efectivo. Y todos los empleados de las tiendas Walmart que trabajan medio tiempo y tiempo completo por horas son candidatos para recibir los bonos anuales "My$hare" que se otorgan por el desempeño en las tiendas y se distribuyen de forma trimestral para que los trabajadores sean recompensados con mayor frecuencia.[36] El objetivo de la compañía es tener una fuerza laboral motivada para cumplir las metas al recompensarla cuando lo logra, reforzando así las conductas.

En el capítulo 15 vimos cómo los gerentes utilizan los reforzadores para moldear la conducta, aunque existe la creencia generalizada de que el concepto también sirve para explicar la motivación. Según B. F. Skinner, es más probable que las personas realicen conductas deseadas si se les recompensa al hacerlo. Tales recompensas son más efectivas si se presentan inmediatamente después de una conducta deseada; cuando se castiga una conducta o no es reforzada, disminuyen las probabilidades de que se repita.[37]

Al utilizar la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en la conducta de los empleados cuando utilizan reforzadores positivos para las acciones que ayudan a que la organización logre sus metas. Además, los gerentes deberían ignorar y no castigar las conductas indeseables. Aunque el castigo elimina las conductas no deseadas con mayor rapidez que la falta de reforzamiento, sus consecuencias suelen ser temporales y podría provocar efectos secundarios no deseados como un comportamiento disfuncional, conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación de personal. Aun cuando el reforzamiento tiene una influencia importante en la conducta laboral, no es la única explicación de las diferencias que existen en la motivación de los empleados.[38]

FYI

- 52% de los empleados dice que su gerente no se interesa por el desarrollo profesional del personal.[39]

Diseño de puestos de trabajo motivadores

No es raro encontrar trabajadores de piso en las instalaciones de Cordis LLC en San German, Puerto Rico, interactuando de forma directa con los clientes, especialmente si el empleado posee habilidades o conocimientos especiales que ayuden a pensar en una solución para el problema de algún cliente.[40] Un ejecutivo de la compañía comentó: "nuestros vendedores a menudo fomentan esto en situaciones específicas, ya que no siempre tienen todas las respuestas. Si con esta estrategia podemos servir mejor a los clientes, entonces lo hacemos". Como muestra este ejemplo, las tareas que realiza un empleado en su trabajo a menudo están determinadas por diferentes factores, como el hecho de proporcionar a los clientes lo que necesitan, cuando lo necesiten.

Dado que los gerentes desean motivar a los individuos en el trabajo, necesitamos buscar formas para diseñar puestos que motiven. Si usted piensa con cuidado qué es una organización y cómo trabaja, descubrirá que se compone de miles de tareas, y que esas tareas a su vez conforman

los puestos. El término **diseño de puestos** se utiliza para referirse a la forma en que las tareas se combinan para formar puestos completos. Los puestos que las personas ocupan en una organización no deben crearse al azar; los gerentes deben diseñar los puestos de manera intencional y concienzuda para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las habilidades, capacidades y preferencias de los empleados.[41] Cuando los puestos se diseñan de esta manera, los empleados se sienten motivados para esforzarse más. Veamos algunas de las formas en que los gerentes pueden diseñar puestos que motiven a los empleados.[42]

diseño de puestos
La forma en que las tareas se combinan para formar puestos completos

AMPLIACIÓN DEL PUESTO Como vimos en el Módulo de la historia de la administración, tradicionalmente el diseño de puestos ha consistido en reducir los puestos y hacerlos más especializados. Es difícil motivar a los empleados con puestos de esas características. Uno de los primeros esfuerzos por superar las desventajas de la especialización de puestos implicó la ampliación horizontal al aumentar el **alcance del puesto**, es decir, el número de las distintas tareas requeridas en un puesto y la frecuencia con que se repiten. Por ejemplo, el puesto de un higienista dental podría ampliarse de manera que, además de hacer limpieza dental, localice los expedientes de los pacientes, los vuelva a archivar después de que se utilicen y esterilice y guarde el instrumental. A esta forma de diseño de puestos se le llama **ampliación del puesto**.

alcance del puesto
El número de diferentes tareas que un puesto requiere y la frecuencia con que se repiten

ampliación del puesto
Expansión horizontal de un puesto al aumentar su alcance

Parece que la mayor parte de los esfuerzos de ampliación de puestos que se enfocan únicamente en incrementar el número de tareas, no tienen éxito. Esto se refleja en el comentario de un empleado que experimentó la ampliación de su puesto: "Antes tenía un puesto muy malo y ahora, gracias a la ampliación de puestos, ¡tengo tres puestos muy malos!" Sin embargo, las investigaciones han demostrado que las actividades de ampliación de los *conocimientos* (ampliar el ámbito de los conocimientos que se utilizan en un puesto) produce mayor satisfacción laboral, mejora el servicio al cliente y reduce los errores.[43]

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO Otro método del diseño de puestos es la ampliación vertical del puesto al agregar funciones de planeación y evaluación, es decir, el **enriquecimiento del puesto**. El enriquecimiento aumenta la **profundidad del puesto**, que es el grado de control que tienen los empleados sobre su trabajo. En otras palabras, los empleados reciben la facultad de asumir algunas de las tareas que suelen hacer sus gerentes. De esta manera, un puesto enriquecido permite que los trabajadores realicen una actividad completa con mayor libertad, independencia y responsabilidad. Además, los trabajadores reciben retroalimentación para evaluar y corregir su propio desempeño. Por ejemplo, si el higienista dental tuviera un puesto enriquecido, además de hacer limpieza dental podría organizar las citas (planear) y hacer un seguimiento de los clientes (evaluar). Aun cuando el enriquecimiento del puesto podría mejorar la calidad del trabajo y aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados, las evidencias de las investigaciones sobre su utilidad no son concluyentes.[44]

enriquecimiento del puesto
Expansión vertical de un puesto al agregar funciones de planeación y evaluación

profundidad del puesto
El grado de control que tienen los empleados sobre su trabajo



Diane Leng se siente motivada y satisfecha al realizar un trabajo importante, que consiste en ayudar a las personas a recuperarse de problemas físicos causados por enfermedades, lesiones o el envejecimiento. El trabajo que Leng realiza requiere de gran habilidad e involucra tareas variadas y significativas. En la fotografía se le observa con uno de sus pequeños pacientes. Leng aplica sus conocimientos y habilidades para identificar las necesidades de los pacientes, organizar y llevar a cabo las sesiones de terapia, redactar los informes, consultar con médicos y enfermeras y al educar a sus pacientes acerca del ejercicio y el movimiento.
Fuente: Jonathan Hordle / AP Images

MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Aunque muchas organizaciones implementaron programas para la ampliación y el enriquecimiento de puestos, con diversos resultados, ningún método proporcionó un marco efectivo para que los gerentes pudieran diseñar puestos que motivaran a los empleados. Sin embargo, el **modelo de las características del puesto (MCP)** ofrece un marco exitoso de este tipo.[45] El modelo identifica cinco dimensiones laborales fundamentales, sus interrelaciones y su impacto sobre la productividad, motivación y satisfacción de los empleados. Las cinco dimensiones laborales fundamentales son:

1. La **variedad de habilidades** es el grado en que el puesto requiere que se realicen distintas actividades, de modo que el trabajador pueda utilizar capacidades y talentos diferentes.
2. La **identidad de la tarea** se refiere al grado en que el puesto requiere terminar una fracción de trabajo completa e identificable.
3. La **importancia de la tarea** es el grado en que el puesto tiene un impacto relevante en la vida o trabajo de otros individuos
4. La **autonomía** se refiere al grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determina los procedimientos para llevarlas a cabo.
5. La **retroalimentación** es el grado en que la ejecución de las actividades laborales de un puesto brinda al individuo información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

Figura 16-6
Modelo de las características del puesto

Fuente: "Job Characteristics Model" de *Work Redesign*, por J. R. Hackman y G. R. Oldham. Derechos reservados © 1980 por Addison-Wesley (una división de Pearson). Reproducido con autorización.

modelo de las características del puesto (MCP)
Marco de referencia que sirve para analizar y diseñar puestos y que identifica cinco dimensiones esenciales de un puesto, sus interrelaciones y su impacto sobre los resultados

variedad de habilidades
Grado en que un puesto requiere una diversidad de actividades, de manera que un empleado pueda utilizar diferentes capacidades y talentos

identidad de la tarea
Grado en el que un puesto requiere que se realice una fracción completa del trabajo que sea identificable

importancia de la tarea
Grado en que el puesto tiene un efecto sustancial en las vidas o los trabajos de otras personas

autonomía
Grado en que el trabajo ofrece libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales al individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo

retroalimentación
Grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto permite que el individuo tenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño

En la figura 16-6 se muestra el modelo de las características del puesto (MCP). Observe la manera en que las primeras tres dimensiones (variedad de habilidades, identidad de la tarea e importancia de la tarea) se combinan para crear un trabajo significativo. En otras palabras, si un puesto posee estas tres características, se puede predecir que la persona considerará que su trabajo es importante, valioso y provechoso. Observe también que los puestos que poseen autonomía proporcionan al empleado un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados, y que si un puesto ofrece retroalimentación, el trabajador conocerá la eficacia de su desempeño.

El MCP sugiere que es probable que los empleados se sientan motivados cuando *saben* (conocimiento de los resultados mediante la retroalimentación) que *personalmente* (experimentación de responsabilidad mediante la autonomía del trabajo) tuvieron un buen desempeño en la tarea que *les interesa* (experimentación de significado mediante la variedad de las habilidades, la identidad de la tarea y la importancia de la misma).[46] Mientras más se diseñe un puesto alrededor de esos tres elementos, mayor será la motivación, la satisfacción y el desempeño del empleado, y menor será su nivel de ausentismo y probabilidad de renuncia. Como indica el modelo, la relación entre las dimensiones del puesto y los resultados están mediadas por la fuerza de la necesidad que tiene el individuo de crecer (el deseo de la persona por tener una alta autoestima y autorrealizarse). En comparación con las personas que tienen una baja necesidad de crecimiento, los individuos con una alta necesidad de crecimiento son más propensos a experimentar los estados psicológicos críticos y a responder positivamente cuando su puesto incluye las dimensiones fundamentales. Esta diferencia podría explicar los resultados diversos del enriquecimiento del puesto: es poco probable que los individuos con una baja necesidad de crecimiento logren un alto desempeño o se sientan muy satisfechos cuando se enriquecen sus puestos.

El MCP ofrece una guía específica a los gerentes para el diseño de puestos. Tales sugerencias especifican los tipos de cambios que tienen mayores probabilidades de provocar una mejoría en las cinco dimensiones laborales esenciales. Notará que dos de las sugerencias implican la ampliación y el enriquecimiento del puesto, aunque las otras involucran algo más que la ampliación vertical y horizontal del trabajo.

1. *Combinar las tareas.* Unir las tareas fragmentadas para formar un nuevo módulo laboral más amplio (ampliación del puesto), para incrementar la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea.
2. *Organizar unidades laborales naturales.* Diseñar tareas que formen un todo identificable y significativo para que el empleado se sienta más "dueño" del trabajo. Animar a los empleados a considerar que su trabajo es significativo e importante, en lugar de irrelevante y aburrido.
3. *Establecer relaciones con los clientes (internos o externos).* Siempre que sea posible, se deben establecer relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes para aumentar la variedad de las habilidades, la autonomía y la retroalimentación.
4. *Ampliar los puestos de forma vertical.* La ampliación vertical proporciona responsabilidades y controles a los empleados que anteriormente estaban reservados para los gerentes, y los cuales podrían aumentar la autonomía del trabajador.
5. *Abrir canales de retroalimentación.* La retroalimentación directa informa los empleados si su desempeño es adecuado y si está o no mejorando.

Las investigaciones sobre el MCP han proporcionado una base de conocimientos valiosa para entender la manera en que el diseño de los puestos de trabajo influye en la motivación de los empleados; sin embargo, los estudios no especifican directamente qué puestos son más estimulantes. ¿Cuáles son algunos de los puestos de trabajo que el personal considera más o menos importante?

Una encuesta de empleados que ocupan más de 450 puestos de trabajo ofrece algunos datos. Se planteó la siguiente pregunta a alrededor de 374 000 trabajadores: "¿Su trabajo ayuda a mejorar el mundo?"[47] Más de 95% de los miembros del clero, cirujanos y administradores educativos (por ejemplo, directores de una escuela), respondieron afirmativamente. En contraste, menos de 25% de los empleados de estacionamientos y supervisores de actividades relacionadas con el juego consideraron que ayudan a mejorar el mundo.

Las investigaciones sobre el MCP continúan. Por ejemplo, una investigación reciente estudió el uso del rediseño del puesto para modificar sus características e incrementar el bienestar de los empleados.[48] Otro estudio examinó la propiedad psicológica, es decir, el sentimiento personal de "mío" o "nuestro", y su papel en el MCP.[49]

MODELOS DE REDISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO[50] Aun cuando el MCP ha demostrado su utilidad, es probable que no sea del todo apropiado para los puestos que existen en la actualidad, los cuales están más orientados hacia el servicio y el conocimiento. La naturaleza de dichos puestos también ha modificado las tareas que los empleados realizan en ellos. Dos puntos de vista que están empezando a surgir sobre el diseño de puestos han provocado el replanteamiento del MCP y de otros modelos estándar. A continuación revisaremos cada una de esas perspectivas.

El primer punto de vista, la **perspectiva relacional del diseño del trabajo**, se enfoca en el hecho de que las tareas y los puestos de los empleados se basan cada vez más en las relaciones sociales. En los puestos de la actualidad, los empleados tienen más interacciones e interdependencia con los compañeros de trabajo y con otras personas, tanto dentro como fuera de la organización. Para realizar su trabajo, los empleados dependen cada vez más de quienes los rodean para obtener información, consejo y ayuda. Entonces, ¿qué implica esto para el diseño de puestos de trabajo que motiven a los empleados? Implica que los gerentes deben buscar los componentes importantes de las relaciones de los empleados, como el acceso y el nivel de apoyo social que hay en una organización, los tipos de interacciones que se dan fuera de una organización, la cantidad de interdependencia en las tareas y la retroalimentación personal.

perspectiva de relación del diseño del trabajo
Punto de vista sobre el diseño de puestos que se enfoca en el hecho de que las tareas y los puestos de los empleados se basan cada vez más en las relaciones sociales

Veamos un ejemplo de la perspectiva relacional del diseño del trabajo. ¿Alguna vez ha llamado a la línea de servicio al cliente de una compañía de software? ¿No esperaría que el experto en el producto le brinde respuestas directas e instrucciones detalladas para resolver el problema? ¡Desde luego, todos lo esperaríamos! Microsoft conoce las expectativas de los clientes, y sus gerentes ayudan a mejorar su experiencia de servicio al ponerlos en contacto con los individuos que desarrollan el software. En este ejemplo, la meta del gerente consiste en contar con desarrolladores que diseñen software que cumpla con las especificaciones técnicas y que sea fácil de usar.

El segundo enfoque, la **perspectiva proactiva del diseño del trabajo**, plantea que los empleados están tomando la iniciativa para cambiar la forma en que se realiza el trabajo, ya que están mucho más involucrados en las decisiones y las acciones que afectan su trabajo. Según esta perspectiva, algunos factores importantes para el diseño de puestos incluyen la autonomía (que *forma* parte del MCP), la cantidad de ambigüedad y responsabilidad, la complejidad del puesto, el nivel de los estresores y el contexto social o de relación. Se ha demostrado que cada uno de estos factores influye en la conducta proactiva de los empleados. Por ejemplo, investigadores observaron al personal de limpieza de un hospital tomar la iniciativa de sus propios puestos de trabajo. Según uno de los investigadores, "los trabajadores debían limpiar una gran cantidad de habitaciones en un periodo muy corto, por lo que tenían muy poco poder para decidir el número de tareas que debían realizar. ... Para lograr que el trabajo fuera más significativo para ellos, hacían todo tipo de cosas, por pequeñas que fueran, para ayudar a los pacientes y a sus familiares".[51] Un área de investigación que es relevante para el diseño del trabajo proactivo son las **prácticas laborales de alto compromiso**, que están diseñadas para obtener mayor información o participación de parte de los trabajadores.[52] Se cree que el nivel de proactividad de los empleados aumenta a medida que se comprometen más con las decisiones que afectan su trabajo. Otro término que se utiliza para este método, que ya se analizó en el capítulo 10, es el empoderamiento del empleado. (En el capítulo 17 se incluye más información acerca del empoderamiento de los trabajadores).

perspectiva proactiva del diseño del trabajo
Punto de vista sobre el diseño de puestos en el que se considera que los empleados toman la iniciativa para cambiar la forma en que se realiza el trabajo

prácticas laborales de alto compromiso
Prácticas laborales diseñadas para obtener más información o participación de parte de los trabajadores

Teoría de la equidad

¿Alguna vez se preguntó qué calificación obtuvo la persona que se sienta a su lado en una prueba o en una tarea importante de la clase? ¡La mayoría de las personas lo hace! Como seres humanos, tendemos a compararnos con los demás. Si alguien le ofreciera $60 000 al año en su primer empleo después de graduarse de la universidad, probablemente aceptaría la oferta de inmediato y asistiría a trabajar con entusiasmo, listo para hacer lo que tuviera que hacer y absolutamente satisfecho con su salario. No obstante, ¿cómo reaccionaría si un mes después descubriera que un

Figura 16-7
Teoría de la equidad

Comparación de la proporción percibida	Evaluación del empleado
Resultados de A / Aportaciones de A < Resultados de B / Aportaciones de B	Inequidad (recompensa insuficiente)
Resultados de A / Aportaciones de A = Resultados de B / Aportaciones de B	Equidad
Resultados de A / Aportaciones de A > Resultados de B / Aportaciones de B	Inequidad (recompensa en exceso)

compañero de trabajo (otro individuo recién graduado, de su edad, con calificaciones similares, de una escuela similar y con una experiencia laboral parecida a la suya) gana $65 000 al año? ¡Probablemente se enojaría! Aunque en términos absolutos $60 000 es mucho dinero para una persona recién graduada (¡y usted lo sabe!), repentinamente ése no es el problema, sino lo que usted considera *justo*, lo que es *equitativo*. El término *equidad* se relaciona con el concepto de justicia y con el hecho de recibir un trato equitativo con respecto a otras personas que se comportan de forma similar. Las evidencias indican que los empleados se comparan con los demás y que la inequidad influye en el nivel de su esfuerzo.[53]

teoría de la equidad
Plantea que los individuos comparan la proporción entre sus aportaciones y sus resultados en el trabajo con las de otras personas importantes y luego corrigen cualquier inequidad

La **teoría de la equidad**, elaborada por J. Stacey Adams, plantea que los empleados comparan lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en éste (aportaciones), y luego comparan la proporción de resultados y aportaciones con los de otros individuos importantes (figura 16-7). Si un trabajador percibe que su proporción es equitativa con respecto a la de otros individuos importantes, no hay ningún problema. Sin embargo, si la proporción no es equitativa, se considerará más o menos recompensado. Cuando hay inequidades, los empleados tratan de hacer algo al respecto.[54] El resultado podría ser una productividad más alta o más baja, un producto con mayor o menor calidad, mayor ausentismo o resignación voluntaria. En algunos casos, los empleados hacen pública su inequidad salarial en lugar de reducir sus aportaciones. Por ejemplo, la actriz Robin Wright, que estelarizar la serie *House of Cards* de Netflix, utilizó esa estrategia. Después de darse cuenta de que su salario era mucho menor que el de su coestrella masculina por un papel con el mismo nivel de influencia, Wright exigió un pago más alto: "Si no me pagan más, voy a informarlo al público".[55] Sus esfuerzos dieron resultados.

referentes
Las personas, sistemas o partes del yo con los que los individuos se comparan para evaluar la equidad

El **referente** —es decir, las otras personas, sistemas o partes del yo con las que los individuos se comparan para evaluar la equidad— es una variable importante en la teoría de la equidad.[56] Las tres categorías referentes son relevantes. La categoría de "persona" incluye a otros individuos con puestos similares en la misma organización, aunque también incluye a los amigos, vecinos o colegas profesionales. Con base en lo que escuchan en el trabajo o leen en los periódicos o revistas comerciales, los empleados comparan su salario con el de los demás. La categoría "sistema" incluye las políticas salariales de la organización, los procedimientos y las adjudicaciones. La categoría de las "partes del yo" se refiere a las proporciones de las aportaciones y los resultados que son únicos del individuo; refleja las experiencias y contactos personales previos, y está influido por criterios como empleos anteriores o compromisos familiares.

justicia distributiva
Percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa

justicia procedimental
La equidad que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas

Originalmente, la teoría de la equidad se concentró en la **justicia distributiva**, es decir, la percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa. Investigaciones más recientes se han enfocado en aspectos de la **justicia procedimental**, que se refiere a la equidad que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas. Las investigaciones indican que la justicia distributiva ejerce una mayor influencia en la satisfacción de los empleados que la justicia procedimental, mientras que esta última tiende a afectar el compromiso del empleado con la organización, la confianza que tiene en su jefe y su intención de renunciar.[57] ¿Cuáles son las implicaciones para los gerentes? Ellos deben considerar la posibilidad de compartir abiertamente la información sobre cómo se toman las decisiones de asignación, seguir procedimientos congruentes y sin sesgos, así como realizar esfuerzos similares para incrementar la percepción de justicia procedimental. Al aumentar la percepción de justicia procedimental, es probable que los empleados tengan una opinión positiva de sus jefes y de la organización, incluso si están insatisfechos con el salario, los ascensos y otros resultados personales.



- Durante una carrera profesional, una mujer de 40 años ganará $430 480 menos que su contraparte masculina.[58]

CONFIDENCIALIDAD **EN EL LUGAR DE TRABAJO** Percepción de recibir un salario injusto

Para muchos empleados nada es más desalentador que enterarse de que otro miembro de la empresa recibe un salario más alto que ellos por el mismo trabajo o por uno similar. Dependiendo de qué tan sensible sea a las cuestiones de equidad, es probable que alguna vez se sienta enojado y frustrado al creer que no está siendo remunerado de forma justa.

Empecemos con el hecho de que no todas las personas son igualmente sensibles a la equidad. La sensibilidad a la equidad (SE) es un término que se deriva de la teoría de la equidad. La SE reconoce que no todas las personas son igualmente sensibles. Por lo tanto, la SE es un rasgo de personalidad basado en la proporción que prefiere un individuo entre sus aportaciones y los resultados. Para nuestros propósitos, nos enfocaremos en los individuos que creen que reciben menos recompensas que los demás. Si usted no es sensible a la equidad y se considera mal retribuido, tal vez simplemente decida ignorarlo. Como indicaremos más adelante, es riesgoso tratar de corregir la percepción personal de ser mal retribuido. En ocasiones, la mejor estrategia consiste en no hacer nada. Asegúrese de que realmente desea cambiar las cosas antes de actuar.

Si realmente considera que su salario es injusto, lo primero que debe hacer es preguntarse lo siguiente: ¿qué evidencias tengo? Pocas organizaciones hacen públicos los salarios de sus trabajadores, aunque ésa no sea la norma. Por lo general, las organizaciones no desean que los empleados sepan cuánto ganan los demás, especialmente en los puestos de cuello blanco. De hecho, en algunas empresas existe una política explícita que *prohíbe* a los trabajadores compartir con sus colegas información sobre su salario. ¿Por qué hacen esto las empresas? La respuesta evidente es que no quieren que los empleados hagan comparaciones ni que pidan a la gerencia que justifique cada percepción de injusticia.

Lo anterior sugiere que es necesario investigar antes de asegurar que uno está mal pagado. Aunque anteriormente era muy difícil obtener datos precisos para comparar los salarios, Internet ahora permite hacerlo. Sitios web de salarios como Glassdoor y PayScale.com ofrecen datos comparativos para muchos puestos de trabajo, en diferentes mercados.

Es importante considerar dos preguntas: ¿En qué se basa para afirmar que recibe un salario bajo? y ¿existe una explicación lógica por la que usted recibe un menor salario que otra persona en el mismo puesto o en uno similar? No olvide que existen muchas razones para justificar las diferencias entre los salarios: escolaridad, habilidades, antigüedad en la organización, experiencia relevante, distintas calificaciones del desempeño, ubicación y costo de vida. Por ejemplo, es lógico que dos ajustadores de seguros que trabajan para Liberty Mutual reciban salarios diferentes si uno trabaja en la ciudad de Nueva York y el otro en Birmingham, Alabama. En Estados Unidos, el género no es una justificación para pagar a una mujer menos que a un hombre si ambos realizan el mismo trabajo. La Ley de igualdad salarial prohíbe, de forma específica, diferencias salariales basadas en el género. Asimismo, recuerde que la mayoría de las organizaciones manejan rangos salariales para puestos específicos, y que los individuos tienen distintas habilidades para negociar. Algunas diferencias en los pagos podrían deberse a salarios iniciales que fueron negociados en diferentes momentos y bajo distintas circunstancias.

Si usted está convencido de que su salario es injusto y cuenta con evidencias que respalden esta idea, determine qué tanto riesgo está dispuesto a correr. ¿Vale la pena actuar al respecto? Si su respuesta es afirmativa, ¿qué tan lejos está dispuesto a llegar? En algunas organizaciones la cultura evita que las personas comparen los salarios o cuestionen la estructura salarial. También deberá prepararse si su queja cae en oídos sordos. Muchos gerentes temen incrementar el pago de un empleado debido a que su queja provocará que muchos trabajadores soliciten revisiones de sus salarios.

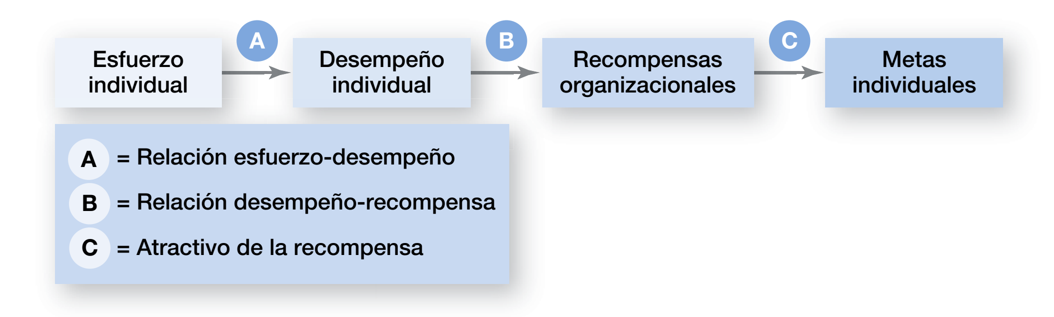
Si decide actuar, necesitará una estrategia. Primero decida a quien presentará su caso. No suponga que su jefe tiene el poder de decidir por sí mismo el ajuste de su remuneración. Las estructuras salariales, especialmente en las grandes organizaciones, se diseñan y vigilan cuidadosamente. Aun cuando su jefe tenga cierta influencia al recomendar un incremento salarial, la decisión final suele residir en el departamento de recursos humanos. Por lo tanto, deberá pensar si quiere presentar su caso a su jefe inmediato, al gerente de recursos humanos o a ambos.

El momento también es importante, ya que habrá ocasiones en las que será más oportuno hablar de su situación. El momento más obvio es durante su evaluación del desempeño. Una buena evaluación le brindará mayor poder para pedir un ajuste de salario, especialmente si lo respalda con evidencias que demuestren que su remuneración es baja. Además, ¿qué tipo de evidencia sustentará su argumento y servirá para que su jefe obtenga la aprobación de sus superiores? Si cuenta con datos objetivos que indiquen que otras personas en la empresa o en su comunidad reciben un salario mayor que usted por el mismo trabajo o uno similar, presente los hechos. Además, hable también sobre sus contribuciones. De manera específica, haga referencia a sus logros pasados y a sus contribuciones futuras. De manera ideal, utilice evidencias concretas como la cantidad que aportó en ventas a la organización o el monto que ayudó a ahorrar gracias al incremento en su productividad. Si su trabajo no le permite obtener hechos como éstos, apóyese en los comentarios positivos que los clientes, los proveedores o sus colegas hayan hecho sobre sus logros.

Concluimos con algunos consejos sobre lo que *no* debe hacer. (1) No "se salte" a su jefe acudiendo a instancias superiores (por ejemplo, el gerente de recursos humanos) sin obtener primero su aprobación. Ningún gerente aceptará que usted cuestione su autoridad. (2) No hable de su remuneración con sus compañeros de trabajo. El salario es un tema delicado y es mejor no compartir esa información. Para obtener datos comparativos, recurra a otras fuentes. (3) No haga comparaciones con personas específicas en su departamento u organización, ya que es poco probable que esto le gane el apoyo de su jefe o de sus colegas. (4) No exhiba una actitud negativa, ya que las quejas o las amenazas pocas veces dan resultados positivos. Por último, es poco probable que logre su cometido si dice que no ha recibido un incremento salarial en años o que hace el doble de trabajo que otro empleado.

Fuentes: Basada en E. W. Miles, J. D. Hatfield y R. C. Husman, "The Equity Sensitive Construct: Potential Implications for Worker Performance", *Journal of Management*, diciembre de 1989, pp. 581-588; R. Rueff, "Tips on How to Approach Suspected Pay Inequity", *Glassdoor blog,* 11 de marzo de 2009; A. Doyle, "What Can You Do When Your Co-Workers Are Paid More Money?", *Career Tool Belt,* 15 de junio de 2015; y "How to Ask for a Raise", Forbes.com, 5 de noviembre de 2015.

Figura 16-8
Modelo de las expectativas





La compañía de dulces Just Born, fabricante de las marcas Peeps y Mike, utiliza la teoría de las expectativas con el fin de motivar a sus empleados para lograr las metas corporativas anuales de ventas. Los miembros del equipo de ventas que se observan en la fotografía esperaban que sus esfuerzos les permitieran ganar un viaje con todos los gastos pagados a Hawái. Sin embargo, no lograron cumplir su meta y recibieron chaquetas para esquiar, gorros para el frío y un viaje a Fargo, Dakota del Norte.
Fuente: AP Photo/Ann Arbor Miller

Teoría de las expectativas

La explicación más exhaustiva sobre la forma en que se motiva a los empleados es la **teoría de las expectativas** de Víctor Vroom.[59] Aunque la teoría tiene sus críticos,[60] la mayoría de las evidencias de las investigaciones la respaldan.[61]

La teoría de las expectativas plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que la acción será seguida por un resultado dado, y en el atractivo que tiene ese resultado para el individuo. La teoría incluye tres variables o relaciones (vea la figura 16-8):

1. La *expectativa* o *relación entre el esfuerzo y el desempeño* es la probabilidad que percibe el individuo de que con cierta cantidad de esfuerzo conseguirá un nivel de desempeño determinado.
2. La *instrumentalidad* o *relación entre el desempeño y la recompensa* es el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel específico le permitirá obtener el resultado deseado.
3. La *valencia* o *atractivo de la recompensa* es la importancia que un individuo asigna al posible resultado o a la recompensa que se podría obtener en el trabajo. La valencia toma en cuenta las metas y las necesidades del individuo.

teoría de las expectativas
Plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que la acción será seguida por un resultado dado, y en el atractivo que tiene ese resultado para el individuo

Tal vez esta explicación de la motivación parezca complicada, aunque en realidad no lo es. Podría resumirse en tres preguntas: "¿Cuánto debo esforzarme en el trabajo para alcanzar cierto nivel de desempeño y en realidad lo puedo alcanzar? ¿Qué recompensa obtendré al desempeñarme en ese nivel? ¿Qué tan atractiva es la recompensa para mí y me ayudará a lograr mis metas personales? El hecho de que usted se sienta motivado a esforzarse (es decir, a trabajar duro) en cualquier momento, dependerá de sus metas y de si percibe que es necesario cierto nivel de desempeño para alcanzarlas. Veamos un ejemplo. Hace muchos años, el segundo autor de este libro tuvo una alumna que empezó a trabajar como representante de ventas para IBM. Su "recompensa" laboral favorita era que un jet corporativo de IBM volara a Springfield, Misuri, para recogerla a ella y a sus mejores clientes y luego llevarlos a algún lugar divertido para pasar el fin de semana jugando golf. Sin embargo, para conseguir esa "recompensa" en particular, debía alcanzar cierto nivel de desempeño, el cual implicaba rebasar sus metas de ventas en un porcentaje específico. El esfuerzo que estaba dispuesta a hacer (es decir, la motivación que tenía para esforzarse) dependía del nivel de desempeño que debía alcanzar y de la probabilidad de recibir la recompensa al alcanzar ese nivel de desempeño. Debido a que ella valoraba esa recompensa, siempre trabajaba duro para rebasar sus metas de ventas. Además, la relación entre el desempeño y la recompensa era muy clara debido a que la compañía siempre recompensaba su trabajo arduo y los logros del desempeño con el reforzador que ella valoraba (tener acceso a jet corporativo).

La clave de la teoría de las expectativas consiste en comprender la meta de un individuo y la relación entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente,

entre las recompensas y la satisfacción de la meta individual. La teoría hace hincapié en los beneficios o recompensas. Como resultado, debemos creer que las recompensas que ofrece una organización se ajustan a los deseos del individuo. La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal que explique qué es lo que motiva a los individuos y, por lo tanto, insiste en que los gerentes deben comprender por qué los empleados consideran muy atractivos o poco atractivos ciertos resultados. Después de todo, queremos recompensar a los individuos con las cosas que ellos consideran positivas. Asimismo, la teoría de las expectativas destaca las conductas esperadas. ¿Los empleados saben qué es lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Finalmente, la teoría se relaciona con las percepciones; la realidad es irrelevante. La forma en que el individuo percibe el desempeño, la recompensa y los resultados de la meta (y no los resultados por sí mismos) determinarán su motivación (nivel de esfuerzo).

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

Muchas de las ideas que subyacen a las teorías contemporáneas de la motivación son complementarias. Si usted entiende cómo se integran las teorías, sabrá cómo motivar a las personas.[62] En la figura 16-9 se presenta un modelo que integra gran parte de lo que sabemos acerca de la motivación. Su fundamento es el modelo de las expectativas. Sigamos el modelo, iniciando a la izquierda.

Se observa una flecha hacia el recuadro del esfuerzo individual, la cual proviene de las metas individuales. En congruencia con la teoría del establecimiento de metas, esta relación entre las metas y el esfuerzo ilustra que las metas dirigen la conducta. La teoría de las expectativas predice que un empleado realizará un mayor esfuerzo si percibe una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas, así como las recompensas y la satisfacción de las metas personales. Cada una de esas relaciones recibe a su vez la influencia de ciertos factores.

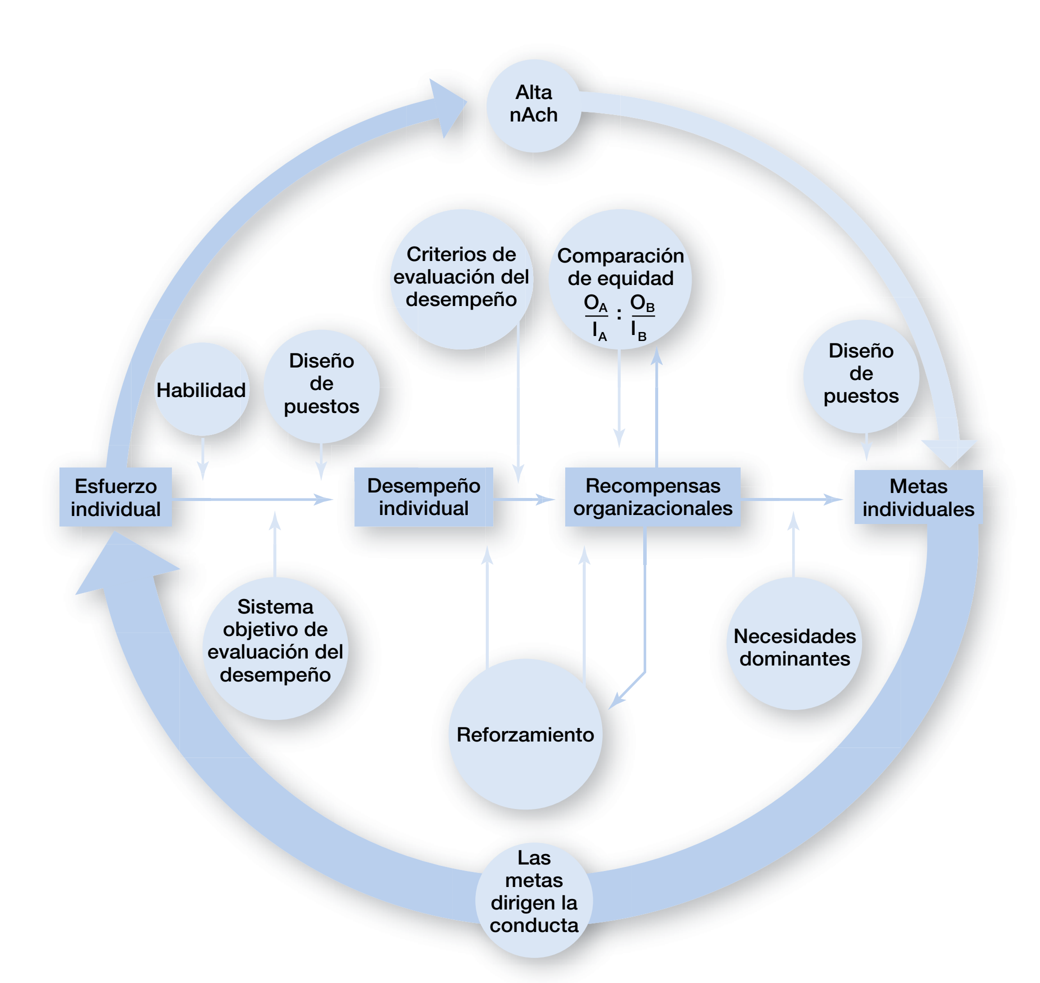


Figura 16-9
Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

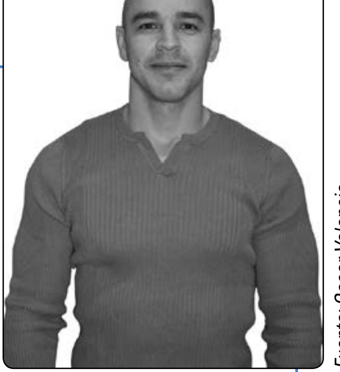
En el modelo se puede ver que el nivel del desempeño individual no está determinado únicamente por el nivel del esfuerzo individual, sino también por la habilidad que tiene la persona para desempeñarse y si la organización cuenta con un sistema justo y objetivo para evaluar el desempeño. La relación entre el desempeño y la recompensa es más fuerte si el individuo percibe que lo que se premia es el desempeño (y no la antigüedad, el favoritismo o algún otro criterio). El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación entre las recompensas y la meta. Las teorías tradicionales de las necesidades entran en juego en este punto. El nivel de la motivación dependerá del grado en que las recompensas que reciba un individuo por su alto desempeño satisfagan las necesidades dominantes que son congruentes con sus metas individuales.

Si observamos el modelo con mayor detalle, vemos que toma en cuenta las teorías de la necesidad de logro, del reforzamiento, de la equidad, así como las del modelo de las características del puesto. El individuo con alta necesidad de logro no se siente motivado por la evaluación que hace la compañía de su desempeño o por las recompensas que le proporciona; de ahí que la persona con alta nAch pase del esfuerzo a las metas individuales. Recuerde que estos individuos tienen una motivación interna, siempre y cuando los trabajos que realicen les proporcionen retroalimentación e impliquen responsabilidad personal y riesgos moderados. A ellos no les afecta la relación entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y la recompensa o entre las recompensas y las metas.

En el modelo se observa la teoría del reforzamiento cuando se reconoce que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño individual. Si los gerentes han diseñado un sistema de recompensas que los empleados consideran que "ofrece beneficios" por un buen desempeño, las recompensas reforzarán y fomentarán un buen desempeño continuo. Las recompensas también juegan un papel importante en la teoría de la equidad. Los individuos compararán las recompensas (resultados) que obtienen por sus aportaciones o sus esfuerzos con la proporción de aportaciones-resultados de otros individuos importantes. De haber inequidades, podría verse afectado el esfuerzo que se invertirá.

Por último, en este modelo interactivo se puede observar el MCP. Las características de la tarea (diseño del puesto) influyen en la motivación laboral en dos lugares. Primero, los puestos que están diseñados a partir de las cinco dimensiones laborales suelen producir un mayor desempeño laboral real (ya que la motivación del individuo será estimulada por el trabajo en sí mismo), es decir, aumentan la relación entre el esfuerzo y el desempeño. En segundo lugar, los puestos que están diseñados a partir de las cinco dimensiones laborales también aumentan el control que tiene el empleado sobre elementos clave de su trabajo. Por lo tanto, los puestos que ofrecen autonomía, retroalimentación y características similares de la tarea ayudan a satisfacer las metas individuales de los empleados que desean tener mayor control sobre su trabajo.

en la PRÁCTICA



Fuente: Oscar Valencia

Oscar Valencia
Gerente de manufactura

El contexto:

Sam Grisham es gerente de planta en una fábrica de gabinetes para baño. Cuando el negocio está muy activo, los empleados tienen que trabajar tiempo extra para satisfacer las demandas de los clientes. Con excepción de algunos trabajadores, tiene muchos problemas para lograr que los empleados trabajen más tiempo. "Prácticamente tengo que suplicar para que surjan algunos voluntarios".

¿Qué le sugeriría a Sam?

Como gerente de planta, haría una rotación del tiempo extra entre todos los empleados. Durante las épocas más ocupadas, todos deben participar. También le sugeriría implementar el tiempo extra obligatorio para los empleados, con base en la antigüedad para ser equitativo.

TEMAS **actuales relativos a la motivación**

OA16.4 Después de que la Iglesia a la que asistía Vicent Stevens hizo un experimento en el que entregó $100 a 10 miembros para que ayudaran a sus comunidades, algunos utilizaron el dinero como capital inicial para conseguir $1000 más. Siendo socio en una empresa de contabilidad de Belleview, Washington, Vincent se preguntó qué sucedería si trataba de hacer lo mismo con los empleados. Para descubrirlo, su compañía lanzó Caring, Serving, and Giving, un programa que permite que los empleados soliciten subvenciones de hasta $500 para financiar proyectos de servicio comunitario. Al permitir que los empleados utilizaran el capital inicial como ellos quisieran, los motivó a usarlo de la mejor forma. Además, también se logró mejorar el ánimo de los empleados.[63]

Comprender y predecir la motivación de los empleados es una de las áreas más populares de la investigación en la administración. Hemos presentado varias teorías de la motivación; sin embargo, incluso las teorías contemporáneas sobre la motivación de los empleados están influidas por algunos aspectos importantes del lugar de trabajo, como el manejo de desafíos transculturales, la motivación a grupos distintivos de trabajadores y el diseño de programas de recompensas adecuados.

Manejo de los retos motivacionales transculturales

Decenas de empleados de la cervecería más grande de Dinamarca, Carlsberg A/S, dejaron su trabajo para protestar debido a que la compañía estableció reglas más estrictas con respecto al consumo de bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo y eliminó los refrigeradores de cervezas.[64] ¡Este es un reto motivacional que no se observa a menudo en las compañías estadounidenses!



La motivación de estos empleados, que trabajan en las instalaciones de investigación y desarrollo de la planta de Daihatsu Motor, cerca de Yakarta, Indonesia, depende en gran parte de su cultura nacional. Indonesia tiene una fuerte cultura colectivista, donde los empleados se sienten menos motivados al recibir elogios individuales, ya que su cultura hace mayor hincapié en la armonía, la pertenencia y el consenso.
Fuente: Kyodo/Newscom

En el entorno global actual de negocios, los gerentes no pueden suponer automáticamente que los programas motivacionales que funcionan bien en una zona geográfica también tendrán éxito en otros lugares. La mayoría de las teorías de motivación actuales fueron desarrolladas en Estados Unidos, por estadounidenses, para individuos estadounidenses.[65] Quizás la característica estadounidense más evidente en esas teorías es su gran énfasis en el individualismo y en los logros. Por ejemplo, tanto la teoría del establecimiento de metas como la teoría de las expectativas hacen hincapié en el logro de las metas y en el pensamiento racional e individual. Ahora revisaremos las teorías de la motivación para verificar la posibilidad de transferirlas a otras culturas.

La jerarquía de necesidades de Maslow plantea que las personas inician en el nivel fisiológico y ascienden en la jerarquía de manera progresiva y ordenada. Si esta jerarquía tiene alguna aplicación, coincide con la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia y México, que tienen fuertes características de evitación de la incertidumbre, las necesidades de seguridad compondrían los cimientos de la jerarquía. En los países que presentan fuertes características de protección, como Dinamarca, Suecia, Noruega, los Países Bajos y Finlandia, el nivel básico estaría conformado por las necesidades sociales.[66] Por ejemplo, podríamos predecir que el trabajo grupal será más motivador en los países con una cultura muy protectora.

Otro concepto de la motivación que claramente tiene un sesgo estadounidense es la necesidad de logro. La perspectiva de que una alta necesidad de logro actúa como motivador interno presupone dos características culturales: la disposición a aceptar un grado moderado de riesgo (lo cual excluye a países con un alto nivel de evitación de la incertidumbre) y un interés por el desempeño (que se aplica casi exclusivamente a los países con fuertes características de logro). Esta combinación se encuentra en países como Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña.[67] Por otro lado, estas características están relativamente ausentes en países como Chile y Portugal.

La teoría de la equidad tiene relativamente muchos seguidores en Estados Unidos, lo que no nos sorprende debido a que los sistemas de recompensa al estilo estadounidense se basan en el supuesto de que los trabajadores son muy sensibles a la equidad cuando se asignan las recompensas. En Estados Unidos, equidad significa vincular el salario con el desempeño. Sin embargo, evidencias recientes sugieren que en las culturas colectivistas, especialmente en los antiguos países socialistas de Europa central y oriental, los empleados esperan que las recompensas reflejen sus necesidades individuales al igual que su desempeño.[68] Asimismo, en consonancia con un legado del comunismo y de economías con una planeación centralizada, los empleados mostraron una mayor actitud de "privilegio", es decir, esperaban que los resultados fueran mayores que sus aportaciones.[69] Estos hallazgos sugieren que tal vez sea necesario modificar las prácticas salariales al estilo estadounidense en algunos países para que los empleados perciban que las compañías son justas.

Otra investigación de más de 50 000 empleados en todo el mundo, examinó dos características culturales del esquema GLOBE —individualismo y masculinidad (vea el capítulo 4 para un análisis de tales características)— con respecto a la motivación.[70] Los investigadores encontraron que en culturas individualistas como las de Estados Unidos y Canadá, la iniciativa, la libertad y el logro individuales son altamente valorados. No obstante, en culturas más colectivas como Irán, Perú y China, los empleados podrían estar menos interesados en recibir elogios individuales y dar mayor importancia a la armonía, el sentido de pertenencia y el consenso. También encontraron que en las culturas masculinas (de logro y asertivas), como Japón y Eslovaquia, lo importante es el éxito material. Esos ambientes laborales están diseñados para presionar más a los empleados y luego recompensar a los mejores con salarios elevados. Sin embargo, en culturas más femeninas (protectoras) como Suecia y los Países Bajos, es común encontrar pocas diferencias entre los salarios, así como encontrar que los empleados reciben grandes prestaciones para un buen estilo de vida.

A pesar de estas diferencias transculturales en la motivación, algunas coincidencias son evidentes entre las culturas. En un estudio reciente de empleados en 13 países, los principales motivadores fueron (en orden descendente a partir del primero): un trato respetuoso, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el tipo de trabajo realizado, la calidad de los compañeros de trabajo y de liderazgo de la organización (relacionados), el salario base, trabajar en un ambiente en el que se pueda ofrecer un buen servicio a los demás, potencial para una carrera de largo plazo, arreglos laborales flexibles, oportunidades y prestaciones (relacionados) de aprendizaje y desarrollo, oportunidades para ascender y pago por incentivos o bonos.[71] Asimismo, otros estudios han mostrado que el deseo de tener un trabajo interesante es importante para casi todos los trabajadores, sin importar su cultura nacional. Por ejemplo, empleados de Bélgica, Gran Bretaña, Israel y Estados Unidos consideraron, entre 11 metas laborales, "un trabajo interesante" como la más importante. En Japón, los países bajos y Alemania esta meta ocupó el segundo o tercer lugar.[72] De manera similar, en una investigación que comparó las preferencias laborales de estudiantes de posgrado en Estados Unidos, Canadá, Australia y Singapur, las tres metas más importantes, en el mismo orden, fueron el crecimiento, el logro y la responsabilidad.[73] Ambos estudios sugieren cierta universalidad de la importancia de los factores intrínsecos que identificó Herzberg en su teoría de los dos factores. Otro estudio reciente, que examinó las tendencias motivacionales en el lugar de trabajo en Japón, también parece indicar que el modelo de Herzberg podría aplicarse a los empleados japoneses.[74]

Motivación de grupos singulares de trabajadores

En Deloitte los empleados pueden "aumentar" o "reducir" sus responsabilidades laborales para que se adapten a sus metas personales y profesionales.[75] El programa de la compañía, denominado Mass Career Customization, ¡ha tenido un gran éxito con sus empleados! Durante los primeros 12 meses después de su lanzamiento, la satisfacción de los trabajadores respecto de "el ajuste general entre su carrera y su vida profesional" aumentó un 25 por ciento. Asimismo, aumentó el número de empleados de alto desempeño que permaneció con Deloitte.

¡Motivar a los empleados nunca ha sido sencillo! A las organizaciones llegan trabajadores con diferentes necesidades, personalidades, habilidades, capacidades, intereses y aptitudes; tienen diferentes expectativas de sus empleadores y distintas ideas sobre lo que creen que su compañía podría esperar de ellos. Y también hay mucha variación en lo que quieren de su trabajo. Por ejemplo, algunos empleados obtienen mayor satisfacción de sus actividades e intereses personales y sólo desean su paga semanal, nada más. No les interesa que su trabajo sea más desafiante o interesante, ni "ganar" concursos de desempeño. Otros obtienen mucha satisfacción de su trabajo y

están motivados a esforzarse mucho. Dadas estas diferencias, ¿qué podrían hacer los gerentes para motivar de manera efectiva a los grupos singulares de empleados que se encuentran actualmente en la fuerza laboral? Una alternativa es entender los requisitos motivacionales de esos grupos, que incluyen a los empleados diversos, profesionales, trabajadores temporales y a los trabajadores no calificados que ganan el sueldo mínimo.

MOTIVACIÓN DE UNA FUERZA LABORAL DIVERSA Para lograr la máxima motivación en la fuerza laboral actual, los gerentes necesitan pensar en términos de *flexibilidad*. Por ejemplo, los estudios indican que para los hombres es más importante tener autonomía en su trabajo que para las mujeres. En cambio, para las mujeres es más importante tener la oportunidad de aprender, horarios laborales cómodos y flexibles, y buenas relaciones interpersonales.[76] Los empleados de la generación Y valoran el hecho de tener la oportunidad de ser independientes y de estar expuestos a diferentes experiencias, mientras que los trabajadores mayores podrían estar más interesados en tener oportunidades laborales muy estructuradas.[77] Los gerentes necesitan reconocer que lo que motiva a una madre soltera con dos hijos que dependen de ella y que trabaja tiempo completo para sostener a su familia, podría diferir mucho de las necesidades de un empleado soltero que trabaja medio tiempo o de un empleado mayor que trabaja solamente para complementar los ingresos de su jubilación. Se requiere de un conjunto diverso de recompensas para motivar a empleados con necesidades tan diferentes. Por ejemplo, muchas compañías han establecido arreglos laborales flexibles, como semanas laborales comprimidas, horarios flexibles y puestos compartidos (temas que se estudiaron en el capítulo 11), que reconocen diferentes necesidades. Otra alternativa laboral que se estudió previamente es el trabajo a distancia. Sin embargo, recuerde que no a todos los empleados les gusta la idea de trabajar a distancia; algunos aprecian las relaciones informales que establecen en el trabajo y que satisfacen sus necesidades sociales y que también les sirven como fuente de nuevas ideas.

¿Los arreglos de trabajo flexible motivan a los empleados? Aunque podría parecer que este tipo de arreglos aumentan mucho la motivación, se han encontrado tanto relaciones positivas como negativas. Por ejemplo, un estudio reciente que examinó el impacto del trabajo a distancia sobre la satisfacción laboral, reveló que esta última aumentaba inicialmente a medida que se incrementaba el trabajo a distancia, pero mientras aumentaba el número de horas dedicadas a teletrabajar, la satisfacción laboral empezaba a disminuir, luego aumentaba ligeramente, para finalmente estabilizarse.[78]

PERSPECTIVA DEL FUTURO — Recompensas individualizadas

Históricamente, las organizaciones han asumido que "el mismo tamaño se ajusta a todos" cuando se trata de asignar recompensas. Por lo general, los gerentes suponen que todos quieren más dinero y más días de vacaciones. Sin embargo, a medida que las organizaciones se vuelvan menos burocráticas y más capaces de diferenciar las recompensas, se alentará a los gerentes a que entreguen diferentes recompensas a los empleados, así como también a cada empleado en diferentes momentos.

Las organizaciones controlan una enorme cantidad de recompensas potenciales que podrían ser atractivas para los empleados. Una lista parcial incluiría un salario base mayor, bonos, semanas laborales más cortas, vacaciones más largas, años sabáticos con goce de sueldo, horarios laborales flexibles, empleo de medio tiempo, trabajo garantizado, pensiones más elevadas, reembolso de colegiaturas universitarias, días libres, ayuda para comprar una casa, premios de reconocimiento, pago de membresías de clubes y opciones para trabajar desde la casa. En el futuro, la mayoría de las organizaciones estructurarán paquetes de recompensas individuales que maximicen la motivación de los empleados.

HABLE AL RESPECTO 1: ¿Cuáles son los aspectos positivos de recibir recompensas individualizadas? (Piense en términos de empleados y gerentes).

HABLE AL RESPECTO 2: ¿Cuáles son los aspectos negativos de recibir recompensas individualizadas? (Nuevamente, piense en términos de empleados y gerentes).



Gerentes del sitio web de renta de vivienda Airbnb, motivan a los jóvenes empleados de la empresa en sus oficinas centrales de San Francisco con un ambiente laboral abierto y de colaboración, que fomenta el trabajo en equipo y un sentimiento de comunidad, además de estimular la innovación. Los empleados son libres de trabajar donde deseen y disfrutan de comodidades como una cafetería, una habitación para tomar siestas, una biblioteca, clases de yoga, almuerzos orgánicos y $2000 cada año para viajes personales.
Fuente: Airbnb, San Francisco. USA. Inte/ ZUMA Press/Newscom

MOTIVAR A LOS PROFESIONISTAS A diferencia de la generación anterior, es más probable que el empleado común de hoy en día sea un profesionista con un título universitario que un obrero. ¿Qué aspectos especiales deben atender los gerentes cuando tratan de motivar a un equipo de ingenieros del Centro de Desarrollo de Intel en la India, a un equipo de diseñadores de software en el Instituto SAS de Carolina del Norte o a un grupo de consultores de Accenture en Singapur?

Los profesionistas difieren de los trabajadores que no son profesionistas:[79] tienen un compromiso firme y de largo plazo con su campo de especialidad. Para mantenerse al corriente en su área, necesitan actualizar regularmente sus conocimientos y, debido al compromiso que tienen con su profesión, es raro que definan su semana laboral con un horario de las ocho de la mañana a las cinco de la tarde, cinco días a la semana.

¿Qué motiva a los profesionistas? Por lo general el dinero y los ascensos no están en su lista de prioridades. ¿Por qué? Porque suelen estar bien pagados y disfrutan lo que hacen. En contraste, valoran mucho los desafíos laborales; tienden a enfrentar los problemas y encontrar soluciones. Su principal recompensa es el trabajo en sí. Los profesionistas también valoran el apoyo y les gusta que los demás piensen que su trabajo es importante. Tal vez todos los empleados piensen así, pero los profesionistas tienden a enfocarse en su trabajo como el principal interés de su vida, mientras que los individuos que no son profesionistas suelen tener otros intereses fuera del trabajo, que compensan las necesidades que el trabajo no satisface.

MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES TEMPORALES En el capítulo 11 hablamos del mayor número de trabajadores temporales contratados por las organizaciones. No hay una solución sencilla para motivar a estos empleados. Tal vez la falta de estabilidad no sea un problema para el pequeño grupo de individuos que prefieren la libertad que les brinda el estatus de trabajadores temporales. Además, es probable que los médicos, ingenieros, contadores o asesores financieros con altos ingresos que no quieren enfrentar las demandas impuestas por un trabajo de tiempo completo, prefieran los empleos temporales. Sin embargo, estos individuos son la excepción; en su mayoría, los empleados temporales no lo son por elección.

¿Qué puede motivar a quien trabaja en forma temporal de manera involuntaria? Una respuesta lógica sería la oportunidad de convertirse en empleados permanentes. En los casos en que los empleados permanentes se eligen de un grupo de trabajadores temporales, a menudo éstos trabajaran duro con la esperanza de ser contratados de forma permanente. Una respuesta menos lógica sería la oportunidad de capacitarse. La posibilidad de que un empleado temporal encuentre un empleo nuevo depende en gran parte de sus habilidades. Si un empleado considera que el trabajo que está realizando podría ayudarlo a desarrollar habilidades negociables, entonces su motivación aumenta. Desde el punto de vista de la equidad, cuando los empleados temporales trabajan junto a empleados que ganan más y que además reciben prestaciones por realizar las mismas labores, es probable que el desempeño de los empleados temporales disminuya. Separar a estos empleados, o quizás reducir lo más posible la interdependencia entre ellos, podría servir para que los gerentes eviten posibles problemas.[80]

¿Cómo afectan estos problemas la satisfacción laboral de los trabajadores temporales? Las investigaciones indican que las diferencias de la satisfacción laboral entre los trabajadores temporales y los permanentes no son significativas hasta que se toman en cuenta los acuerdos laborales temporales específicos, es decir, el empleado temporal frente al contratista independiente.[81] Los trabajadores temporales se sienten menos satisfechos que los trabajadores permanentes. Esta diferencia podría explicarse por el hecho de que la mayoría de los empleados temporales no reciben prestaciones como vacaciones pagadas, además de que reciben salarios más bajos que los otorgados a los trabajadores especializados permanentes. En contraste, los contratistas independientes muestran una satisfacción muy similar a la de los trabajadores permanentes. Tal vez esto se deba a que las organizaciones son más propensas a reconocer la importancia de las contribuciones de los contratistas independientes debido a que la mayoría de ellos son individuos sumamente calificados. Por ejemplo, los consultores administrativos tienen un alto nivel de escolaridad y cuentan con un historial demostrado de éxitos.

MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS POCO CALIFICADOS Y QUE RECIBEN EL SALARIO MÍNIMO Suponga que en su primer puesto que ocupa después de graduarse es responsable de administrar a un grupo de empleados poco calificados y que reciben el salario mínimo.

No es posible ofrecer un salario más alto a estos empleados por mayores niveles de desempeño, ya que su compañía no puede costearlo. Además, estos trabajadores tienen bajo nivel de escolaridad y habilidades limitadas. ¿Cuáles serían sus opciones de motivación en estas circunstancias?

Una trampa en la que solemos caer consiste en creer que a las personas lo único que les motiva es el dinero. Aunque el dinero es un motivador importante, no es la única recompensa que la gente busca y que los gerentes pueden utilizar. Para motivar a los empleados que ganan el salario mínimo, los gerentes podrían recurrir a los programas de reconocimiento de empleados. Muchos gerentes también reconocen el poder del elogio, aunque esas "palmadas en la espalda" deben ser sinceras y brindarse por las razones correctas. Los gerentes ingeniosos podrían diseñar recompensas creativas que coincidan con los intereses de los empleados. Por ejemplo, una compañía camionera regalaba cajas de cerveza a los cargadores de camiones que demostraban un buen desempeño.[82]

Diseño de programas de recompensas adecuados

Blue Cross de California, una de las compañías de seguros médicos más grandes de Estados Unidos, otorga bonos a los médicos que atienden a los miembros de su organización con base en la satisfacción de los pacientes y otros estándares de calidad. Los conductores de FedEx se sienten motivados por un sistema de pagos que los recompensa por su puntualidad y por la cantidad de entregas.[83] Los programas de recompensas para empleados tienen un papel importante en la motivación de la conducta adecuada de los trabajadores.

ADMINISTRACIÓN DE LIBRO ABIERTO Veinticuatro horas después de que los gerentes de la División de Trabajo Pesado de Springfield Remanufacturing Company (SRC) se reunieran para discutir algún documento económico de más de una página, todos los empleados de la planta ya habían visto la misma información. Si los empleados pueden cumplir con las metas de embarque, compartirán un gran bono al final del año.[84] Muchas organizaciones de diversos tamaños involucran a sus empleados en las decisiones laborales al abrir los estados financieros (los "libros"), y comparten esta información con la finalidad de que los trabajadores se sientan motivados a tomar mejores decisiones acerca de su trabajo y para que tengan mayor capacidad para entender las implicaciones de lo que hacen, cómo lo hacen y su impacto final en la situación financiera. En muchos casos, los empleados empiezan a pensar más como propietarios que como empleados contratados.[85] A este método se le llama **administración de libro abierto**, y muchas compañías lo están utilizando.[86] Por ejemplo, en A Yard & a Half Landscaping, su fundadora Eileen Michaels organiza reuniones mensuales para informar detalladamente a los empleados sobre el estado de ingresos y egresos de la compañía. Luego, los trabajadores usan esa información para determinar la manera de reducir los gastos y lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia.[87]

administración de libro abierto
Método motivacional en el que los estados financieros de una organización (los "libros") se comparten con todos los empleados

El objetivo de la administración de libro abierto es lograr que los empleados piensen como propietarios al observar el impacto que tienen sus decisiones sobre los resultados financieros. Dado que muchos empleados no tienen los conocimientos o los recursos para entender las finanzas, se les debe enseñar a leer y entender los estados financieros de la organización. Sin embargo, una vez que los trabajadores cuentan con estos conocimientos, los gerentes deben compartir las cifras con ellos de manera regular. Al compartir esta información, los empleados empiezan a ver la relación entre sus esfuerzos, el nivel del desempeño y los resultados operacionales.

PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO DE EMPLEADOS Los **programas de reconocimiento de empleados** consisten en atención personal y en expresiones de interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.[88] Los programas pueden adoptar diversas formas. Por ejemplo, Kelly Services introdujo una nueva versión de su sistema de incentivos basado en puntos para fomentar la productividad y conservar a sus empleados. El programa, llamado Kelly Kudos, ofrece a los empleados más opciones de premios y les permite acumular puntos durante un periodo más largo. El programa está funcionando; los participantes generan tres veces más utilidades y horas que los empleados que no reciben puntos.[89] Nichols Foods, un fabricante británico, tiene un programa de reconocimiento integral. El pasillo principal en el departamento de producción está lleno de "tableros para presumir" en los que se anotan los logros de los equipos de empleados. Las personas que han sido nominadas por sus compañeros por hacer un esfuerzo extraordinario en el trabajo reciben premios cada mes, y los ganadores de los premios mensuales son candidatos para recibir un mayor reconocimiento en una reunión que se organiza para todos los empleados fuera de las instalaciones.[90] En Wayfair.com, un distribuidor de muebles para el hogar, un muro de reconocimiento ofrece espacio en el que cualquier miembro de la compañía puede escribir sobre otros empleados y otorgarles recompensas en dólares. Este método se utiliza para reconocer a una

programas de reconocimiento de los empleados
Atención personal y expresiones de interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho

persona por algo que hizo por un cliente o por algún logro diferente.[91] Sin embargo, la mayoría de los gerentes utilizan un método mucho más informal. Por ejemplo, cuando Julia Stewart era presidenta de los restaurantes Applebee's (en la actualidad es presidenta y directora general de DineEquity, que incluye a IHOP International y a los restaurantes Applebee's), a menudo dejaba notas selladas en las sillas de los empleados después de que se habían ido a su casa.[92] En estas notas, Stewart explicaba lo importante que era el trabajo de esa persona y cuánto apreciaba la realización de un proyecto. Stewart también dejaba mensajes en correos de voz después de las horas de oficina, para decirles a los empleados lo agradecida que estaba por un trabajo bien hecho. Y el reconocimiento no tiene que provenir únicamente de los gerentes. Alrededor de 35 por ciento de las compañías estimula a los trabajadores para que reconozcan a sus compañeros por realizar esfuerzos laborales sobresalientes.[93] Por ejemplo, los gerentes de Yum! Brands Inc. (la empresa, ubicada en Kentuky, que encabeza las cadenas alimenticias Taco Bell, KFC y Pizza Hut) estaban buscando formas de reducir la rotación de empleados y encontraron un programa exitoso de servicio al cliente que incluía el reconocimiento de los compañeros en los restaurantes KFC de Australia. Ahí, los trabajadores recompensaban espontáneamente a sus compañeros con "tarjetas de campeones, por mostrar atributos como limpieza, hospitalidad y precisión". Yum implementó el programa en otros restaurantes de todo el mundo y considera que el reconocimiento de los compañeros es el responsable de reducir la rotación de los empleados que trabajan por hora, de 181% a 109%.[94]

Una encuesta reciente de organizaciones reveló que 89% tenía algún tipo de programa para reconocer los logros de los trabajadores.[95] Otra investigación encontró que 12% de los empleados afirma que con frecuencia reciben muestras de aprecio por un trabajo bien hecho; 7% dice que su compañía es excelente para demostrar que valora un buen trabajo.[96] ¿Y los empleados piensan que estos programas son importantes? ¡Por supuesto que sí! En una encuesta realizada hace algunos años, se preguntó a una amplia gama de empleados cuál consideraban que era el motivador más poderoso en el lugar de trabajo. ¿Qué respondieron? ¡Reconocimiento, reconocimiento y más reconocimiento![97]



Las compañías que cuentan con al menos un programa de reconocimiento hacen lo siguiente:

- 87% reconoce la antigüedad de servicio.
- 76% reconoce un desempeño superior.
- 51% reconoce una conducta en específico.
- 48% utiliza el reconocimiento entre colegas.
- 34% reconoce la jubilación.[98]

En congruencia con la teoría del reforzamiento, es probable que recompensar una conducta con reconocimiento inmediatamente después de que ocurra estimule su repetición. Y el reconocimiento puede adoptar varias formas. Usted podría felicitar personalmente a un empleado en privado por realizar un buen trabajo; podría enviar una nota manuscrita o un mensaje por correo electrónico reconociendo algo positivo que hizo el empleado. En el caso de los trabajadores que tienen una gran necesidad de aceptación social, podría reconocer públicamente sus logros. Para aumentar la cohesión y la motivación de grupo, podría celebrar los éxitos de los equipos. Por ejemplo, es posible hacer algo tan simple como organizar una reunión con pizzas para festejar los éxitos de un equipo. Durante la recesión económica, los gerentes se volvieron muy creativos al idear formas de demostrar a los empleados su aprecio.[99] Por ejemplo, un empleador permitió que sus empleados llevaran a casa verduras frescas del jardín de la compañía. En otras empresas, los gerentes organizaron una comida especial o entregaron boletos para el cine a los empleados que realmente se esforzaron en un proyecto. Asimismo, los gerentes podrían mostrar a los empleados que, sin importar cuál sea su papel, lo importante es su contribución. Tal vez algunas de estas cosas parezcan simples, pero pueden ser muy útiles para demostrar a los empleados que son valorados.

PAGO POR DESEMPEÑO La siguiente es una estadística de encuesta que tal vez lo sorprenda: 40 por ciento de los empleados no ven una relación clara entre el desempeño y el salario.[100] Entonces, ¿por qué cosas pagan las compañías donde trabajan estos empleados? Es evidente que no están comunicando con claridad sus expectativas de desempeño.[101] Los **programas de pago por desempeño** son planes de remuneración variables que pagan a los empleados con base en alguna medida del desempeño.[102] Algunos ejemplos son los planes de pago a destajo, planes de salarios con incentivos, de reparto de utilidades y los bonos de suma global. Lo que distingue a estas formas de pago de los planes de remuneración más tradicionales es que, en lugar de pagarle a una persona por el tiempo que ha ocupado el puesto, el salario se ajusta de acuerdo con alguna medida del desempeño. Estas medidas del desempeño podrían incluir aspectos como la productividad individual, la productividad por equipo o grupo de trabajo, la productividad por departamento o las utilidades generales de la organización.

programas de pago por desempeño
Planes de remuneración variable que pagan a los empleados con base en alguna medida del desempeño.

Es probable que el pago por desempeño sea más compatible con la teoría de las expectativas. Los individuos deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben para lograr el mayor nivel de motivación. Si la recompensa se asigna únicamente con base en factores que no están relacionados con el desempeño (como la antigüedad, el título del puesto o incrementos salariales en todas las categorías), es probable que los empleados reduzcan sus esfuerzos. Desde la perspectiva de la motivación, hacer que el salario de algunos o de todos los empleados dependa de alguna medida del desempeño concentra su atención y esfuerzo en esa medida y luego refuerza la continuación del esfuerzo con una recompensa. Si el desempeño del

en la PRÁCTICA



Fuente: Matt O'Rourke

Matt O'Rourke
Ingeniero de la cadena de suministro

El contexto:

Los empleados de Footwear Unlimited reciben el sueldo mínimo, pero pueden aumentar sus ingresos con las comisiones que obtienen de sus ventas. Como resultado, los empleados se esfuerzan mucho por agradar a los clientes y los ayudan a encontrar el calzado de la talla correcta. Sin embargo, a Christy Jefferson, gerente de la tienda, le preocupa que el plan actual de comisiones evite que sus empleados trabajen como equipo. Jefferson ha notado que algunos trabajadores evitan ayudar a los demás, ya que sólo uno de ellos recibe la comisión por una venta. Además, parece que el personal no está cumpliendo algunas de sus obligaciones en la tienda, como ordenar los exhibidores.

¿Debería Christy considerar un método alternativo al del pago por desempeño?

No acepte un entorno que desalienta al trabajo en equipo; los equipos fuertes son un factor fundamental para obtener buenos resultados de negocios. En lugar de recompensar las ventas individuales, Christie debería pensar en modificar el plan de pago por desempeño e incorporar metas del equipo. Tal vez podría pagar un bono al equipo por el logro de ciertos resultados, como el número total de ventas durante un periodo, o una recompensa no económica por ordenar la tienda. Vale la pena hacer un cambio por lograr una cultura y trabajo de equipo adecuados.

empleado, del equipo o de la organización disminuye, lo mismo ocurrirá con la recompensa. De esta manera, hay un incentivo que mantiene un alto nivel de esfuerzo y motivación.

Los programas de pago por desempeño son populares. Alrededor de 94% de las compañías utilizan alguna forma de plan de pago variable.[103] Los planes de pago por desempeño más comunes recompensan a los empleados por cada proyecto que completan o de acuerdo con las utilidades de la compañía. Estos tipos de planes de pago también han sido probados en otros países como Canadá y Japón. Aproximadamente 30% de las compañías canadienses y 22% de las compañías japonesas cuentan con planes de pago por desempeño en toda la organización.[104] En Japón, la mayoría de las organizaciones recompensan a los empleados con base en la edad, pero muchas están repensando esta práctica. Por ejemplo, Toyota está considerando la posibilidad de sustituir su sistema salarial, que depende de la antigüedad de los trabajadores, por un sistema basado en el desempeño. El sistema tradicional ha dado como resultado brechas salariales entre los empleados jóvenes y los mayores, lo que ha hecho que sea más difícil atraer talento joven.[105] El pago por desempeño también se ajusta a la misión de Toyota de producir automóviles con eficiencia y con una calidad cada vez mejor. Otras empresas, como Hitachi, Panasonic y Sony, están siguiendo su ejemplo.[106]

¿Los programas de pago por desempeño funcionan? El jurado aún sigue deliberando. En su mayoría, los estudios parecen indicar que sí. Por ejemplo, un estudio encontró que las compañías que utilizaban programas de pago por desempeño tenían mejores resultados financieros que las que no los usaban.[107] Otro estudio reveló que los programas de pago por desempeño con incentivos basados en resultados tenían un impacto positivo en las ventas, en la satisfacción de los clientes y en las utilidades.[108] En las organizaciones que utilizan equipos de trabajo, los gerentes deben considerar el uso de incentivos de desempeño basados en grupos que consoliden el esfuerzo y el compromiso de equipo. Sin embargo, otros afirman que la vinculación del pago con el desempeño no funciona.[109] Por lo tanto, si un negocio decide que desea utilizar programas de pago por desempeño, los gerentes deben asegurarse de que especifiquen la relación entre el salario de un individuo y el nivel esperado de un desempeño adecuado. Los empleados deben entender con claridad y exactitud la forma en que el desempeño (el suyo y el de la organización) se traduce en dinero en sus cheques de pago.[110]

Capítulo 16 PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO por objetivos de aprendizaje

OA16.1 DEFINIR el concepto de motivación.

La motivación es el proceso que incide en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta.

El elemento de la *energía* es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Un gran esfuerzo necesita *dirigirse* en formas que ayuden a la organización a lograr sus metas. Los empleados deben *persistir* en su esfuerzo para lograr esas metas.

OA16.2 COMPARAR las primeras teorías de la motivación.

En la jerarquía de Maslow, los individuos ascienden en la jerarquía de cinco necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) a medida que las necesidades se satisfacen de forma sustancial. La necesidad que está bien satisfecha ya no produce motivación.

Un gerente que aplica la teoría X considera que a las personas no les gusta trabajar o que no quieren tener responsabilidades, por lo que se les debe obligar a trabajar. Un gerente que aplica la teoría Y supone que a las personas les gusta el trabajo y tener responsabilidades, de modo que pueden motivarse y dirigirse a sí mismos.

La teoría de Herzberg propuso que los factores intrínsecos asociados con la satisfacción laboral son los que motivan a las personas. Los factores extrínsecos asociados con la insatisfacción laboral simplemente evitan que las personas se sientan insatisfechas.

La teoría de las tres necesidades propuso que existen tres necesidades adquiridas que son los principales motivadores en el trabajo: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

OA16.3 COMPARAR las teorías contemporáneas de la motivación.

La teoría del establecimiento de metas plantea que las metas específicas mejoran el desempeño, mientras que las metas difíciles, cuando son aceptadas, producen un mejor desempeño que las metas fáciles. Algunos aspectos importantes de la teoría del establecimiento de metas son: la intención de trabajar hacia una meta como la principal fuente de motivación laboral; las metas específicas difíciles que producen niveles más altos de resultados que las metas generalizadas; es mejor la participación en el establecimiento de las metas que su asignación, aunque no siempre; la retroalimentación que guía y motiva la conducta, especialmente la retroalimentación autogenerada; y las contingencias que afectan el establecimiento de metas (el compromiso con las metas, la autoeficacia y la cultura nacional). La teoría del reforzamiento dice que la conducta es una función de sus consecuencias. Para motivar a una persona, se utilizan recompensas positivas con el fin de reforzar las conductas deseables. Es mejor ignorar las conductas indeseables que castigarlas.

La ampliación del puesto implica extender horizontalmente el alcance de éste al agregar más tareas o incrementar la cantidad de veces que se realiza la tarea. El enriquecimiento del puesto amplía de forma vertical la profundidad del puesto al otorgarle a los empleados mayor control sobre su trabajo. El modelo de las características del puesto plantea que se utilizan cinco dimensiones fundamentales (variedad de la habilidad, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación) para diseñar puestos que motiven a los empleados. Otro método de diseño de puestos propone enfocarse en los aspectos relacionales y proactivos del trabajo.

La teoría de la equidad se enfoca en la forma en que los empleados comparan la proporción entre sus aportaciones y los resultados con la de otras personas. Una percepción de inequidad provocará que un empleado haga algo al respecto. La justicia procedimental influye más en la satisfacción del empleado que la justicia distributiva.

La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en sus expectativas de que la acción será seguida por un resultado deseado.

La expectativa es la relación entre el esfuerzo y el desempeño (¿cuánto debo esforzarme para lograr cierto nivel de desempeño?); la instrumentalidad es la relación entre el desempeño y la recompensa (lograr cierto nivel de desempeño le proporcionará una recompensa específica); y la valencia es el grado de atracción de la recompensa (¿es la recompensa que quiero?).

OA16.4 ANALIZAR **los temas actuales relativos a la motivación.**

Los gerentes deben tratar con tres temas actuales sobre la motivación: manejar desafíos transculturales, motivar grupos singulares de trabajadores y diseñar programas de recompensas adecuados.

La mayoría de las teorías sobre la motivación se desarrollaron en Estados Unidos y tienen un sesgo norteamericano. Algunas de ellas (la jerarquía de necesidades de Maslow, la necesidad de logro y la teoría de la equidad) no se aplican bien a otras culturas. Sin embargo, parece que el deseo de tener un trabajo interesante es importante para todos los trabajadores, y es probable que los factores motivadores (intrínsecos), planteados por Herzberg, sean universales.

Los gerentes enfrentan desafíos al motivar grupos distintivos de trabajadores. Una fuerza laboral diversa está buscando flexibilidad. Los profesionistas desean trabajos desafiantes y apoyo, y se sienten motivados por el trabajo en sí. Los trabajadores temporales desean tener la oportunidad de conseguir un empleo permanente o de recibir capacitación en habilidades. Los programas de reconocimiento y el aprecio sincero por el trabajo realizado podrían utilizarse para motivar a los trabajadores no calificados y que reciben el salario mínimo.

La administración de libro abierto se utiliza cuando los estados financieros (los libros) se comparten con los empleados que han aprendido su significado. Los programas de reconocimiento de empleados consisten en atención personal, aprobación y aprecio por el trabajo bien hecho. Los programas de pago por desempeño son planes de remuneración variable que pagan a los empleados con base en alguna medida del desempeño.

PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

16-1. ¿Qué es la motivación? Explique los tres elementos fundamentales de la motivación.

16-2. Describa las cuatro primeras teorías de la motivación.

16-3. ¿De qué manera las teorías del establecimiento de metas, del reforzamiento y de la equidad explican la motivación de los empleados?

16-4. ¿Cuáles son los diferentes métodos de diseño de puestos para la motivación?

16-5. Explique las tres relaciones básicas en la teoría de las expectativas y la función que tienen en la motivación.

16-6. ¿Qué desafíos enfrentan los gerentes para motivar a la fuerza laboral actual?

16-7. Describa la administración de libro abierto, el reconocimiento de los empleados y los programas de pago por desempeño.

16-8. ¿Podría un individuo estar demasiado motivado? Haga un análisis.

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

DILEMA ÉTICO

Los defensores de la administración de libro abierto destacan las ventajas de lograr que los empleados se consideren propietarios y que se sientan motivados a tomar mejores decisiones sobre la manera en que realizan su trabajo, una vez que observan la manera en que sus decisiones influyen en los resultados financieros. Sin embargo, ¿existe algo como "demasiada apertura?" En algunas compañías, los empleados no sólo tienen acceso a la información financiera, sino también a las revisiones del desempeño del personal y a la información de los salarios de cada trabajador.[111]

16-9. ¿Qué piensa? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de un enfoque como éste?

16-10. ¿Qué problemas éticos potenciales observa aquí? ¿De qué manera podrían los gerentes resolver esos problemas éticos?

PRÁCTICA DE HABILIDADES Desarrolle sus habilidades para motivar a los empleados

Acerca de la habilidad

Dado que no existe un conjunto sencillo e integral de lineamientos motivacionales, las siguientes sugerencias se basan en los aspectos esenciales de lo que sabemos acerca de la forma de motivar a los empleados.

Pasos para practicar la habilidad

- ***Reconozca las diferencias individuales***. Casi todas las teorías contemporáneas de la motivación reconocen que los empleados no son homogéneos, sino que tienen diferentes necesidades. También difieren en términos de sus actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.
- ***Coloque a las personas en los puestos adecuados.*** Muchas evidencias muestran los beneficios motivacionales de hacer que las personas se ajusten a los puestos que ocupan. Los individuos que carecen de las habilidades necesarias para tener un desempeño exitoso se encontrarán en desventaja.
- ***Utilice metas.*** Deberá asegurarse de que los empleados tengan metas específicas y difíciles, y que reciban retroalimentación sobre su progreso para alcanzar tales metas. En muchos casos es mejor que las metas se establezcan de forma participativa.
- ***Asegúrese de que las metas se perciban como alcanzables.*** Sin importar si las metas realmente son viables, los empleados que las consideran inalcanzables tienden a reducir su esfuerzo. Por lo tanto, asegúrese de que los empleados sientan la confianza de que un mayor esfuerzo los conducirá a lograr las metas de desempeño.
- ***Individualice las recompensas.*** Dado que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que actúa como reforzador para uno podría no serlo para otro. Utilice sus conocimientos sobre las diferencias que existen entre los empleados para personalizar las recompensas que puede controlar. Algunas de las recompensas más evidentes que usted podría asignar son el salario, los ascensos, la autonomía y la oportunidad de participar en el establecimiento de las metas y en la toma de decisiones.
- ***Vincule las recompensas con el desempeño.*** Debe lograr que las recompensas sean congruentes con el desempeño. Si recompensa otros factores que no incluyan al desempeño, sólo reforzará la importancia de esos otros factores. Las recompensas clave, como los aumentos de salario y los ascensos, deben proporcionarse por el logro de metas específicas de los empleados.
- ***Verifique la equidad del sistema***. Los empleados deben percibir que las recompensas o resultados son equivalentes a sus aportaciones. En un nivel simple, la experiencia, las habilidades, el esfuerzo y otras aportaciones evidentes deberían explicar las diferencias en el salario, la responsabilidad y otros resultados.
- ***No ignore el dinero.*** Es fácil concentrarse tanto en el establecimiento de las metas, la creación de puestos interesantes y el ofrecimiento de oportunidades de participación, que se olvide que el dinero es una de las principales razones por las que la mayoría de las personas trabaja. Por lo tanto, la asignación de aumentos de salario basados en el desempeño, bonos, planes de propiedad de acciones para los trabajadores y otros pagos por incentivos es importante para determinar la motivación de los empleados.

Práctica de la habilidad

Elabore un plan motivacional para cada uno de los siguientes grupos de empleados. Incluya ideas sobre los tipos de recompensas o incentivos que serían apropiados para cada grupo.

a. Trabajadores de la industria de la comida rápida
b. Ingenieros desarrolladores de software
c. Maestros de preparatoria
d. Trabajadores de la construcción

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

¿Qué lo motiva a esforzarse en el trabajo? Piense en un puesto de trabajo que haya ocupado o en una organización en la que haya participado. ¿Qué aspectos del trabajo o del puesto en la organización lo motivaban? O bien, si no se sentía motivado, ¿qué era lo que le faltaba? ¿Qué pudieron haber hecho los líderes organizacionales o la gerencia de forma diferente? Formen grupos de tres o cuatro estudiantes y compartan sus reflexiones. Identifiquen algunos temas en común sobre motivadores eficaces y prepárense para compartir sus ideas con el resto de la clase.

MI TURNO DE SER GERENTE

- Un buen hábito, si aún no lo tiene, es el establecimiento de metas. Establezca sus objetivos utilizando las sugerencias de la teoría del establecimiento de metas. Anótelas y consérvelas en una libreta. Vigile su progreso hacia el cumplimiento de las metas.
- Describa una tarea que haya realizado recientemente y para la que haya invertido un gran esfuerzo. Explique su conducta utilizando cualquiera de los tres modelos de la motivación descritos en este capítulo.
- Ponga atención a los momentos en que se sienta muy motivado y a los momentos en que esté poco motivado. Anote una descripción de cada uno. ¿Qué aspectos podrían explicar la diferencia en su nivel de motivación?
- Entreviste a tres gerentes sobre la forma en que motivan a sus empleados. ¿Qué han encontrado que funciona mejor? Escriba sus hallazgos en un informe y prepárese para presentarlo en la clase.
- Utilice el modelo de las características del puesto y rediseñe los siguientes puestos para que sean más motivantes: vendedor de una tienda al detalle, lector de consumo de una compañía de energía y cajero de una tienda de descuento. En un reporte escrito, describa al menos dos cosas específicas que haría para cada una de las cinco dimensiones fundamentales de cada puesto.
- Piense seriamente en el trabajo que desea conseguir después de graduarse. Utilice la sección *Su desarrollo profesional* al inicio del capítulo y haga una lista de las cosas que son importantes para usted. Analice qué haría para descubrir si un trabajo en particular le servirá para obtener lo que desea.
- Encuentre tres ejemplos diferentes de programas de reconocimiento de empleados, utilizados por organizaciones que usted conozca o de artículos que encuentre. Escriba un reporte donde describa sus ejemplos y evalúe lo que piensan acerca de los diversos métodos.
- ¿Alguna vez ha participado en un programa de pago por desempeño? Si no es así, pregunte entre sus amigos y encuentre a alguien que haya participado en un programa de ese tipo. ¿El programa era eficaz para motivar a los empleados? ¿Por qué? ¿De qué manera podría mejorarse?

CASO DE APLICACIÓN 1 Pasión por las actividades al aire libre y por las personas

En las oficinas centrales de Patagonia en Ventura, en California, el espacio se siente más como una cabaña en un parque nacional que como la oficina de un detallista que vale $750 millones.[112] Las oficinas cuentan con una escalera de madera de abeto y un retrato de El capitán de Yosemite. La cafetería de la compañía sirve alimentos y bebidas orgánicas; cuenta con una habitación para el cuidado de los bebés y los niños pequeños de los empleados. A tan solo una cuadra del Océano Pacífico, las tablas de *surf* de los trabajadores se encuentran alineadas en la cafetería, preparadas ante el aviso de un momento adecuado para atrapar algunas olas. (Los informes sobre las olas están anotados en un pizarrón blanco del vestíbulo). Después de surfear, trotar o andar en bicicleta, los empleados pueden refrescarse en las regaderas de los baños. Y nadie tiene una oficina privada. Si un empleado no desea ser molestado, utiliza audífonos. Los visitantes destacan por los atuendos de negocios que utilizan. La compañía fomenta las celebraciones para mejorar el ánimo de los empleados. Por ejemplo, en la tienda de Reno, la “patrulla de la diversión” organiza fiestas durante todo el año.

Desde hace mucho tiempo, Patagonia es reconocida por ser un excelente lugar de trabajo para las madres y también se ha ganado la reputación de tener empleados leales, algo de lo que muchos detallistas carecen. La rotación voluntaria e involuntaria de empleados combinada en sus tiendas al detalle es de alrededor de 25%, mientras que en las oficinas centrales es de sólo 7%. (El promedio de la industria de los detallistas es aproximadamente de 44%). El director general de Patagonia, Casey Sheahan, dice que la cultura, la camaradería y la forma de hacer negocios de la compañía es muy significativa para los empleados, y que ellos saben que “lo que hacen cada día contribuye a un propósito mayor: proteger y preservar las áreas en las que a casi todos ellos les gusta pasar el tiempo”. Los gerentes son entrenados para definir las expectativas, comunicar las fechas límite y luego dejar que los empleados descubran la mejor forma de cumplir.

Fundada por Yvon Chouinard (su perfil como “El líder hace la diferencia” se encuentra en la página 178), la principal y más fuerte pasión de Patagonia es el ambiente y los espacios al aire libre, y eso atrae empleados que también sienten pasión por ellos. Sin embargo, los ejecutivos de Patagonia saben que, antes que nada, son un negocio y que, aunque están comprometidos en hacer lo correcto, la compañía necesita ser redituable para continuar haciendo lo que le apasiona. Aunque esto parece no ha sido un problema desde la recesión que se presentó a principios de la década de 1990, cuando tuvo que hacer el único despido a gran escala en su historia.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

16-11. ¿Cómo será el trabajo en Patagonia? (Sugerencia: visite el sitio Web de Patagonia y encuentre la sección de empleos). ¿Cuál es su evaluación del ambiente laboral de la compañía?

16-12. A partir de lo que aprendió cuando estudió las diversas teorías de la motivación, ¿qué le indica la situación de Patagonia acerca de la motivación de sus empleados?

16-13. ¿Cuál cree que podría ser el mayor desafío que enfrenta Patagonia para mantener motivados a sus empleados?

16-14. Si usted administrara un equipo de empleados de Patagonia en las tiendas al detalle, ¿qué haría para mantenerlos motivados?

CASO DE APLICACIÓN 2 Las mejores prácticas en Best Buy

¿Los lugares de trabajo tradicionales recompensan horarios extensos en lugar de horarios eficientes? ¿No tendría más sentido tener un lugar de trabajo en el que "las personas puedan hacer lo que quieran, cuando quieran, siempre y cuando hagan su trabajo?" Pues ése es el método que adoptó Best Buy.[113] Y este experimento laboral radical, que evidentemente tiene muchas implicaciones para la motivación de los empleados, fue un viaje interesante y esclarecedor para la compañía.

En 2002, el entonces director general Brad Anderson, introdujo un programa diseñado cuidadosamente, llamado ROWE (siglas en inglés, para Ambiente laboral sólo por los resultados) y que fue inspiración de dos gerentes de ARH de Best Buy, Cali Ressler y Jody Thompson, a quienes se les había asignado la tarea de implementar un programa laboral flexible en las oficinas centrales corporativas de Minnesota, y diseñarlo para todos los miembros de la compañía. Aun cuando el programa logró algunas cosas sorprendentes, incluyendo altos niveles de productividad y de involucramiento de los empleados, hubo un problema importante: muchos consideraban que los participantes "no estaban trabajando". Y esa era una reacción común de los gerentes que no veían a los empleados con un trabajo flexible "realmente trabajando, ya que no están en la oficina laborando en los horarios acostumbrados". Las dos mujeres decidieron cambiar esto al crear un programa en el que todos serían evaluados "únicamente con base en sus resultados" y no por la cantidad de tiempo que dedicaban al trabajo.

Lo primero que se debe comprender acerca de ROWE es que no se trataba de los horarios sino de cambiar la cultura laboral de una organización, lo que es infinitamente más difícil que cambiar los horarios. Con la bendición y el apoyo de Anderson, se embarcaron en este viaje para reestructurar el centro corporativo de la compañía.

El primer paso para implementar ROWE consistió en una auditoría de la cultura en las oficinas centrales, lo que les ayudó a establecer una línea base sobre la forma en que los empleados percibían su ambiente laboral. Después de cuatro meses, se repitió la auditoría. Durante ese tiempo, se capacitó a los ejecutivos de Best Buy acerca de ROWE y todos sus componentes. Evidentemente, era fundamental contar con su compromiso con el programa. La segunda fase consistió en explicar la filosofía de ROWE a todos los empleados corporativos y en capacitar a los gerentes sobre la forma de mantener el control en un sitio de trabajo ROWE. En la tercera fase, se dio libertad a equipos de la unidad de trabajo para determinar cómo implementar los cambios. Cada equipo encontró una forma diferente para evitar que la flexibilidad se convirtiera en un caos. Por ejemplo, el equipo de relaciones públicas consiguió aparatos para localizar personas con el fin de asegurarse de que siempre hubiera alguien disponible en caso de una emergencia. Algunos empleados del departamento de finanzas utilizaron software que convierte el correo de voz en archivos de correo electrónico accesibles desde cualquier lugar, facilitando así el trabajo desde la casa. Cuatro meses después de que ROWE fue implementado, Ressler y Thompson revisaron nuevamente la cultura para verificar el progreso.

¿Qué resultados obtuvo Best Buy con este experimento? La productividad aumentó 41% y la rotación voluntaria disminuyó de 12% a 8%. También descubrieron que, al aumentar el compromiso de los empleados con su trabajo, las ventas anuales promedio se incrementaron 2%. Además, los empleados dijeron que la libertad cambió su vida. ROWE redujo el conflicto entre el trabajo y la familia y aumentó el control que tienen los empleados sobre sus horarios. Los trabajadores no "contaban" las horas que dedicaban al trabajo, sino que se concentraban en cumplir con sus labores, sin importar cuánto tiempo requiriera. Para ellos, el trabajo se convirtió "en algo que haces y no en un lugar al que asistes".

A pesar de los aspectos positivos del programa, el actual director general de Best Buy, Hubert Joly, decidió eliminar el ambiente laboral flexible relacionado con ROWE. En la actualidad, los empleados ya no trabajan en el lugar y durante el tiempo que lo deseen, ya que la mayor parte del personal debe trabajar en la oficina durante periodos tradicionales de 40 horas. ¿Y qué ocurrió con Ressler y Thompson? Bueno, ellas ahora tienen su propio negocio de consultoría de RH, donde promocionan la idea ROWE con otras compañías.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

16-15. Describa los elementos de ROWE. ¿Cuáles cree que podrían ser las ventajas y las desventajas de este programa?

16-16. Utilice una o más de las teorías de la motivación descritas en el capítulo y explique por qué cree que ROWE funciona.

16-17. ¿Cuáles podrían ser los desafíos para que los gerentes logren motivar a los empleados en un programa como éste?

16-18. ¿Cree que es algo con lo que usted se sentiría cómodo? ¿Por qué?

16-19. ¿Cómo interpreta usted la afirmación: "El trabajo no es un lugar al que asistes, es algo que haces"? ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?

NOTAS

1. V. Loder, "How Great Leaders Motivate Their Teams", *Forbes* online, www.forbes.com, 25 de febrero de 2015; A. Grant, "How Customers Can Rally Your Troops", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, junio de 2011.
2. A. Carmeli, B. Ben-Hador, D. A. Waldman y D. E. Rupp, "How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance", *Journal of Applied Psychology,* noviembre de 2009, pp. 1533-1561.
3. R. M. Steers, R. T. Mowday y D. L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory", *Academy of Management Review,* julio de 2004, pp. 379-387.
4. C. Fritz, C. Fu Lam y G. M. Spreitzer, "It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management", *Academy of Management Perspectives,* agosto de 2011, pp. 28-39; A. Carmeli, B. Ben-Hador, D. A. Waldman y D. E. Rupp, "How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance", *Journal of Applied Psychology,* noviembre de 2009, pp. 1553-1561; y N. Ellemers, D. De Gilder y S. A. Haslam, "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance", *Academy of Management Review,* julio de 2004, pp. 459-478.
5. A. Mann y J. Harter, "The Worldwide Employee Engagement Crisis", *Gallup* online, www.gallup.com, 7 de enero de 2016.
6. J. Krueger y E. Killham, "At Work, Feeling Good matters", *Gallup Management Journal,* http://gmj.gallup.com, 8 de diciembre de 2005.
7. A. Mann y J. Harter, "The Worldwide Employee Engagement Crisis".
8. M. Meece, "Using the Human Touch to Solve Workplace Problems", *New York Times* online, 3 de abril de 2008.
9. A. Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: McGraw-Hill, 1954); A. Maslow, D. C. Stephens y G. Heil, *Maslow on Management* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1998); M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, 1999, pp. 231-292; y "Dialogue", *Academy of Management Review*, octubre de 2000, pp. 696-701.
10. Vea, por ejemplo, S. Fowler, "What Maslow's Hierarchy Won't Tell You About Motivation", *Harvard Business Review*, www.hbr.org, 26 de noviembre de 2014; D. T. Hall y K. E. Nongaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1968, pp. 12-35; E. E. Lawler III y J. L. Suttle, "A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1972, pp. 265-287; R. M. Creech, "Employee Motivation", *Management Quarterly*, verano de 1995, pp. 33-39; J. Rowan, "Maslow Amended", *Journal of Humanistic Psychology*, invierno de 1998, pp. 81-92; J. Rowan, "Ascent and Descent in Maslow's Theory", *Journal of Humanistic Psychology*, verano de 1999, pp. 125-133; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s."
11. E. McGirt, "Intel Risks It All . . . Again", *Fast Company,* noviembre de 2009, pp. 88+.
12. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960). Para revisar una descripción actualizada de las teorías X y Y, vea una edición comentada de *The Human Side of Enterprise* (McGraw-Hill, 2006); y G. Heil, W. Bennis y D. C. Stephens, *Douglas McGregor, Revisited: Managing the Human Side of Enterprise* (Nueva York: Wiley, 2000).
13. P. Wahba, "One Way Walmart Is Motivating Workers: Less Celine Dion on the PA System", *Fortune* online, www.fortune.com, 3 de junio de 2015.
14. J. M. O'Brien, "The Next Intel", *Wired,* julio de 2002, pp. 100-107.
15. "What Motivates Employees?" *T&D,* octubre de 2013, p. 16.
16. F. Herzberg, B. Mausner y B. Snyderman, *The Motivation to Work* (Nueva York: John Wiley, 1959); F. Herzberg, *The Managerial Choice: To Be Effective or to Be Human*, ed. rev. (Salt Lake City: Olympus, 1982); R. M. Creech, "Employee Motivation"; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
17. D. C. McClelland, *The Achieving Society* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J. W. Atkinson y J. O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, DC: Winston, 1974); D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (Nueva York: Irvington, 1975); y M. J. Stahl, *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation* (Nueva York: Praeger, 1986).

18. McClelland, *The Achieving Society*.
19. McClelland, *Power*; D. C. McClelland y D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1976, pp. 100-110.
20. D. Miron y D. C. McClelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses", *California Management Review*, verano de 1979, pp. 13-28.
21. J. Harter y A. Adkins, "What Great Managers Do to Engage Employees", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 2 de abril de 2015.
22. "McClelland: An Advocate of Power", *International Management*, julio de 1975, pp. 27-29.
23. R. M. Steers, R. T. Mowday y D. L. Shapiro, "The Future of Work Motivation Theory"; E. A. Locke y G. P. Latham, "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century", *Academy of Management Review,* julio de 2004, pp. 388-403; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
24. A. Barrett, "Cracking the Whip at Wyeth", *BusinessWeek,* 6 de febrero de 2006, pp. 70-71.
25. G. P. Latham y E. A. Locke, "Science and Ethics: What Should Count as Evidence Against the Use of Goal Setting?", *Academy of Management Perspective,* agosto de 2009, pp. 88-91; M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
26. J. C. Naylor y D. R. Ilgen, "Goal Setting: A Theoretical Analysis of a Motivational Technique", en *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, ed. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 95-140; A. R. Pell, "Energize Your People", *Managers Magazine*, diciembre de 1992, pp. 28-29; E. A. Locke, "Facts and Fallacies About Goal Theory: Reply to Deci", *Psychological Science*, enero de 1993, pp. 63-64; M. E. Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation: A Case for Clearer Construct Definition", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1993, pp. 86-97; M. P. Collingwood, "Why Don't You Use the Research?" *Management Decision*, mayo de 1993, pp. 48-54; M. E. Tubbs, D. M. Boehne y J. S. Dahl, "Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, pp. 361-373; E. A. Locke, "Motivation Through Conscious Goal Setting", *Applied and Preventive Psychology,* vol. 5, 1996, pp. 117-124; M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s"; E. A. Locke y G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey", *American Psychologist,* septiembre de 2002, pp. 705-717; Y. Fried y L. H. Slowik, "Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach", *Academy of Management Review,* julio de 2004, pp. 404-422; y G. P. Latham, "The Motivational Benefits of Goal-Setting", *Academy of Management Executive,* noviembre de 2004, pp. 126-129.
27. J. B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980), p. 65.
28. La sección El líder hace la diferencia está basada en M. Tabaka, "12 Surprising Facts About YouTube CEO Susan Wojcicki", *Inc. Magazine* online, www.inc.com, 14 de septiembre de 2015; N. LaPorte, "Rebooting YouTube", *Fast Company Magazine*, www.fastcompany.com, 4 de agosto de 2014; G. Weiss, "YouTube CEO Unveils Redesigned App, Additional Creator Spaces", *Entrepreneur Magazine* online, www.entrepreneur.com, 24 de julio de 2015; L. Kroll, "America's Richest Self-made Women", *Forbes* online, www.forbes.com, 27 de mayo de 2015.
29. J. A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research and Evidence", *Academy of Management Review*, abril de 1994, pp. 312-330; J. George-Falvey, "Effects of Task Complexity and Learning Stage on the Relationship Between Participation in Goal Setting and Task Performance", *Academy of Management Proceedings* on Disk, 1996; T. D. Ludwig y E. S. Geller, "Assigned Versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control Among Professional Pizza Deliverers", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1997, pp. 253-261; y S. G. Harkins y M. D. Lowe, "The Effects of Self-Set Goals on Task Performance", *Journal of Applied Social Psychology,* enero de 2000, pp. 1-40.
30. J. M. Ivancevich y J. T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, junio de 1982, pp. 359-372; y E. A. Locke, "Motivation Through Conscious Goal Setting".
31. J. R. Hollenbeck, C. R. Williams y H. J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1989, pp. 18-23; vea también J. C. Wofford, V. L. Goodwin y S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment", *Journal of Management*, septiembre de 1992, pp. 595-615; Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation"; J. W. Smither, M. London y R. R. Reilly, "Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings", *Personnel Psychology,* primavera de 2005, pp. 171-203.
32. Y. Gong, J-C. Huang y J-L. Farh, "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Self-Efficacy", *Academy of Management Journal,* agosto de 2009, pp. 765-778; M. E. Gist, "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, julio de 1987, pp. 472-485; y A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Nueva York: Freeman, 1997).
33. E. A. Locke, E. Frederick, C. Lee y P. Bobko, "Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance", *Journal of Applied Psychology*, mayo de 1984, pp. 241-251; M. E. Gist y T. R. Mitchell, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review*, abril de 1992, pp. 183-211; A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin,* septiembre de 1998, pp. 240-261; y A. Bandura, "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness", en *Handbook of Principles of Organizational Behavior,* ed. E. Locke (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 120-136.
34. A. Bandura y D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive Influences in Cognitively-Based Motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, agosto de 1986, pp. 92-113; y R. Ilies y T. A. Judge, "Goal Regulation Across Time: The Effects of Feedback and Affect", *Journal of Applied Psychology,* mayo de 2005, pp. 453-467.

35. Vea J. C. Anderson y C. A. O'Reilly, "Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance", *Human Relations*, junio de 1981, pp. 491-501; y J. P. Meyer, B. Schacht-Cole y I. R. Gellatly, "An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance", *Journal of Applied Social Psychology,* vol. 18, núm. 5, 1988, pp. 390-408.
36. K. Maher y K. Hudson, "Wal-Mart to Sweeten Bonus Plans for Staff", *Wall Street Journal,* 22 de marzo de 2007, p. A11; y Reuters, "Wal-Mart Workers to Get New Bonus Plan", CNNMoney.com, 22 de marzo de 2007.
37. B. F. Skinner, *Science and Human Behavior* (Nueva York: Free Press, 1953); y Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (Nueva York: Knopf, 1972).
38. Los mismos datos, por ejemplo, podrían interpretarse en términos del establecimiento de metas o del reforzamiento, tal como se muestra en E. A. Locke, "Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1980, pp. 16-23. También vea M. O. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
39. "Few Managers Get Kudos for Helping Develop Employees", *T&D,* agosto de 2012, p. 22.
40. J. Katz, "Cozy Up to Customers", *Industry Week,* 12 de enero de 2010, p. 16.
41. Vea, por ejemplo, A. M. Grant y S. K. Parker, "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives", en *The Academy of Management Annals,* ed. J. P. Walsh y A. P. Brief (Hillsdale, NJ: Psychology Press, 2009), pp. 317-375; R. W. Griffin, "Toward an Integrated Theory of Task Design", in *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, ed. L. L. Cummings y B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 79-120; y M. Campion, "Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1988, pp. 467-481.
42. N. Tasler, "Help Your Best People Do a Better Job", *BusinessWeek* online, www.bloomberg.com/businessweek, 26 de marzo de 2010; S. Caudron, "The De-Jobbing of America", *Industry Week*, 5 de septiembre de 1994, pp. 31-36; W. Bridges, "The End of the Job", *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, pp. 62-74; y K. H. Hammonds, K. Kelly y K. Thurston, "Rethinking Work", *BusinessWeek*, 12 de octubre de 1994, pp. 75-87.
43. M. A. Campion y C. L. McClelland, "Follow-Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs", *Journal of Applied Psychology*, junio de 1993, pp. 339-351; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
44. Vea, por ejemplo, J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980); Miner, *Theories of Organizational Behavior*, pp. 231-266; R. W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation", *Academy of Management Journal,* junio de 1991, pp. 425-435; J. L. Cotton, *Employee Involvement* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp. 141-172; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
45. J. R. Hackman y G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1975, pp. 159-170; y J. R. Hackman y G. R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance,* agosto de 1976, pp. 250-279.
46. J. R. Hackman, "Work Design", en *Improving Life at Work*, ed. R. Hackman y J. L. Suttle (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1977), p. 129; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
47. J. Smith, "18 Meaningful Jobs That Pay Very Well", *Business Insider* online, www.businessinsider.com, 1 de abril de 2016; "Most and Least Meaningful Jobs Full List—PayScale", www.payscale.com, consultado el 26 de mayo de 2016.
48. D. J. Holman, C. M. Axtell, C. A. Sprigg, P. Totterdell y T. D. Wall, "The Mediating Role of Job Characteristics in Job Redesign Interventions: A Serendipitous Quasi-Experiment", *Journal of Organizational Behavior,* enero de 2010, pp. 84-105.
49. J. L. Pierce, I. Jussila y A. Cummings, "Psychological Ownership Within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model", *Journal of Organizational Behavior,* mayo de 2009, pp. 477-496.
50. A. M. Grant y S. K. Parker, "Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives".
51. V. Giang, "Why Innovative Companies Like Google Are Letting Employees Craft Their Own Jobs", *Fast Company* online, www.fastcompany.com, 29 de abril de 2016.
52. J. Camps y R. Luna-Arocas, "High Involvement Work Practices and Firm Performance", *The International Journal of Human Resource Management,* mayo de 2009, pp. 1056-1077; M. M. Butts, R. J. Vandenberg, D. M. DeJoy, B. S. Schaffer y M. G. Wilson, "Individual Reactions to High Involvement Work Practices: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational Health Psychology,* abril de 2009, pp. 122-136; P. Boxall y K. Macky, "Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream", *Human Resource Management Journal,* vol. 19, núm. 1, 2009, pp. 3-23; R. D. Mohr y C. Zoghi, "High-Involvement Work Design and Job Satisfaction", *Industrial and Labor Relations Review,* abril de 2008, pp. 275-296; y C. D. Zatzick y R. D. Iverson, "High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?", *Academy of Management Journal,* octubre de 2006, pp. 999-1015.
53. J. S. Adams, "Inequity in Social Exchanges", en *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, ed. L. Berkowitz (Nueva York: Academic Press, 1965), pp. 267-300; M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s"; y T. Menon y L. Thompson, "Envy at Work", *Harvard Business Review,* abril de 2010, pp. 74-79.
54. Vea, por ejemplo, P. S. Goodman y A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 271-288; M. R. Carrell, "A Longitudinal Field Assessment of Employee Perceptions of Equitable Treatment", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero de 1978, pp. 108-118; E. Walster, G. W. Walster y W. G. Scott, *Equity: Theory and Research* (Boston: Allyn & Bacon, 1978); R. G. Lord y J. A. Hohenfeld, "Longitudinal Field Assessment of Equity Effects on the Performance of Major League Baseball Players", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1979, pp. 19-26; J. E. Dittrich y M. R. Carrell, "Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1979, pp. 29-40; y J. Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", *Academy of Management Journal,* marzo de 1989, pp. 174-184.

55. R. Tulshyan, "Robin Wright's Demand for Equal Pay Should Be a Wake-Up Call for Business Leaders Everywhere", *Forbes* online, www.forbes.com, 18 de mayo de 2016.
56. P. S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay", *Organizational Behavior and Human Performance*, octubre de 1974, pp. 170-195; S. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study", *Human Relations*, abril de 1986, pp. 333-346; R. W. Scholl, E. A. Cooper y J. F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", *Personnel Psychology*, primavera de 1987, pp. 113-127; y C. T. Kulik y M. L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice", *Academy of Management Review*, abril de 1992, pp. 212-237.
57. Vea, por ejemplo, R. C. Dailey y D. J. Kirk, "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations,* marzo de 1992, pp. 305-316; D. B. McFarlin y P. D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal,* agosto de 1992, pp. 626-637; M. A. Konovsky, "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management,* vol. 26, núm. 3, 2000, pp. 489-511; J. A. Colquitt, "Does the Justice of One Interact with the Justice of Many? Reactions to Procedural Justice in Teams", *Journal of Applied Psychology,* agosto de 2004, pp. 633-646; J. Brockner, "Why It's So Hard to Be Fair", *Harvard Business Review,* marzo de 2006, pp. 122-129; y B. M. Wiesenfeld, W. B. Swann Jr., J. Brockner y C. A. Bartel, "Is More Fairness Always Preferred: Self-Esteem Moderates Reactions to Procedural Justice", *Academy of Management Journal,* octubre de 2007, pp. 1235-1253.
58. M. McGrath, "Why Being a Women Can Cost You More Than $400,000", *Forbes* online, www.forbes.com, 5 de abril de 2016.
59. V. H. Vroom, *Work and Motivation* (Nueva York: John Wiley, 1964).
60. Vea, por ejemplo, H. G. Heneman III y D. P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance", *Psychological Bulletin*, julio de 1972, pp. 1-9; y L. Reinharth y M. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1975, pp. 502-537.
61. Vea, por ejemplo, V. H. Vroom, "Organizational Choice: A Study of Pre- and Postdecision Processes", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril de 1966, pp. 212-225; L. W. Porter y E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968); W. Van Eerde y H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology,* octubre de 1996, pp. 575-586; y M. L. Ambrose y C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s".
62. Vea, por ejemplo, M. Siegall, "The Simplistic Five: An Integrative Framework for Teaching Motivation", *The Organizational Behavior Teaching Review*, vol. 12, núm. 4, 1987-1988, pp. 141-43.
63. I. Mount, "Building a Community—and Staff Loyalty", CNNMoney.com, 5 de junio de 2009.
64. J. W. Miller y D. Kesmodel, "Drinking on the Job Comes to a Head at Carlsberg", *Wall Street Journal,* 10-11 de abril de 2010, pp. A1+; y Associated Press, "Carlsberg Workers Balk at Loss of On-the-Job Beer", *Wall Street Journal,* 9 de abril de 2010, p. B2.
65. N. J. Adler con A. Gundersen, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5a ed. (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2008).
66. G. Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics,* verano de 1980, p. 55.
67. *Ibid*.
68. J. K. Giacobbe-Miller, D. J. Miller y V. I. Victorov, "A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments and Productivity Under Different Payment Conditions", *Personnel Psychology,* primavera de 1998, pp. 137-163.
69. S. L. Mueller y L. D. Clarke, "Political-Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences Between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe", *Academy of Management Journal,* junio de 1998, pp. 319-329.
70. S. D. Sidle, "Building a Committed Global Workforce: Does What Employees Want Depend on Culture?", *Academy of Management Perspective,* febrero de 2009, pp. 79-80; y G. A. Gelade, P. Dobson y K. Auer, "Individualism, Masculinity, and the Sources of Organizational Commitment", *Journal of Cross-Cultural Psychology,* vol. 39, núm. 5, 2008, pp. 599-617.
71. P. Brotherton, "Employee Loyalty Slipping Worldwide; Respect, Work-Life Balance Are Top Engagers", *T&D,* febrero de 2012, p. 24.
72. I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective", *Journal of International Business Studies,* primer trimestre de 1990, pp. 75-93.
73. G. E. Popp, H. J. Davis y T. T. Herbert, "An International Study of Intrinsic Motivation Composition", *Management International Review,* enero de 1986, pp. 28-35.
74. R. W. Brislin, B. MacNab, R. Worthley, F. Kabigting Jr. y B. Zukis, "Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison", *International Journal of Cross-Cultural Management,* abril de 2005, pp. 87-104.
75. J. T. Marquez, "Tailor-Made Careers", *Workforce Management Online,* enero de 2010.
76. J. R. Billings y D. L. Sharpe, "Factors Influencing Flextime Usage Among Employed Married Women", *Consumer Interests Annual*, 1999, pp. 89-94; e I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective", *Journal of International Business Studies*, primer trimestre de 1990, pp. 75-93.
77. N. Ramachandran, "New Paths at Work", *US News & World Report,* 20 de marzo de 2006, p. 47; S. Armour, "Generation Y: They've Arrived at Work with a New Attitude", *USA Today,* 6 de noviembre de 2005, pp. B1+; y R. Kanfer y P. L. Ackerman, "Aging, Adult Development, and Work Motivation", *Academy of Management Review,* julio de 2004, pp. 440-458.
78. T. D. Golden y J. F. Veiga, "The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings", *Journal of Management,* abril de 2005, pp. 301-318.

79. Vea, por ejemplo, M. Alpert, "The Care and Feeding of Engineers", *Fortune*, 21 de septiembre de 1992, pp. 86-95; G. Poole, "How to Manage Your Nerds", *Forbes ASAP*, diciembre de 1994, pp. 132-136; T. J. Allen y R. Katz, "Managing Technical Professionals and Organizations: Improving and Sustaining the Performance of Organizations, Project Teams, and Individual Contributors", *Sloan Management Review,* verano de 2002, pp. S4-S5; y S. R. Barley y G. Kunda, "Contracting: A New Form of Professional Practice", *Academy of Management Perspectives,* febrero de 2006, pp. 45-66.
80. J. P. Broschak y A. Davis-Blake, "Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements", *Academy of Management Journal,* abril de 2006, pp. 371-393; M. L. Kraimer, S. J. Wayne, R. C. Liden y R. T. Sparrowe, "The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance", *Journal of Applied Psychology,* marzo de 2005, pp. 389-398; y C. E. Connelly y D. G. Gallagher, "Emerging Trends in Contingent Work Research", *Journal of Management,* noviembre de 2004, pp. 959-983.
81. C. L. Wilkin, "I Can't Get No Job Satisfaction: Meta-analysis Comparing Permanent and Contingent Workers", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34, 2013, pp. 47-64.
82. V. Lipman, "The Best Managers", *Forbes* online, www.forbes.com, 13 de febrero de 2016.
83. C. Haddad, "FedEx: Gaining on the Ground", *BusinessWeek,* 16 de diciembre de 2002, pp. 126-128; y L. Landro, "To Get Doctors to Do Better, Health Plans Try Cash Bonuses", *Wall Street Journal,* 17 de septiembre de 2004, pp. A1+.
84. K. E. Culp, "Playing Field Widens for Stack's Great Game", *Springfield, Missouri, News-Leader,* 9 de enero de 2005, pp. 1A+.
85. B. Fotsch y J. Case, "Introducing a Blog About Companies That Engage Their Employees by Opening the Books", *Forbes* online, www.forbes.com, 20 de julio de 2015.
86. D. Meinert, "An Open Book", *HR Magazine,* abril de 2013, pp. 43-46; K. Berman y J. Knight, "What Your Employees Don't Know Will Hurt You", *Wall Street Journal,* 27 de febrero de 2012, p. R4; J. Case, "The Open-Book Revolution", *Inc.*, junio de 1995, pp. 26-50; J. P. Schuster, J. Carpenter y M. P. Kane, *The Power of Open-Book Management* (Nueva York: John Wiley, 1996); J. Case, "Opening the Books", *Harvard Business Review*, marzo–abril de 1997, pp. 118-127; y D. Drickhamer, "Open Books to Elevate Performance", *Industry Week,* noviembre de 2002, p. 16.
87. D. Fenn, "Show Me the Money: How Four Companies Profit from Open Book Management", *CBS News* online, www.cbsnews.com, 22 de septiembre de 2010.
88. P. Lencioni, "The No-Cost Way to Motivate", *BusinessWeek,* 5 de octubre de 2009, p. 84; y F. Luthans y A. D. Stajkovic, "Provide Recognition for Performance Improvement", en *Principles of Organizational Behavior*, ed. E. A. Locke (Oxford, England: Blackwell, 2000), pp. 166-180.
89. C. Huff, "Recognition That Resonates", *Workforce Management Online,* 1 de abril de 2008.
90. D. Drickhamer, "Best Plant Winners: Nichols Foods Ltd.", *Industry Week,* 1 de octubre de 2001, pp. 17-19.
91. A. Bryant, "A Wall of Honor That's Built by Your Colleagues", *New York Times* online, 30 de junio de 2012.
92. M. Littman, "Best Bosses Tell All", *Working Woman,* octubre de 2000, p. 54; y Hoover's online, www.hoovers.com, 20 de junio de 2003.
93. E. White, "Praise from Peers Goes a Long Way", *Wall Street Journal,* 19 de diciembre de 2005.
94. *Ibid*.
95. "Trends in Employee Recognition", *Workspan*, julio de 2015.
96. K. Piombino, "Infographic: Only 12% of Workers Get Frequent Appreciation", www.hrcommunication.com, 4 de enero de 2013.
97. Citado en S. Caudron, "The Top 20 Ways to Motivate Employees", *Industry Week,* 3 de abril de 1995, pp. 15-16. Vea también B. Nelson, "Try Praise", *Inc.,* septiembre de 1996, p. 115; y J. Wiscombe, "Rewards Get Results", *Workforce,* abril de 2002, pp. 42-48.
98. "Trends in Employee Recognition", A Report by WorldatWork, mayo de 2015.
99. R. Flandez, "Vegetable Gardens Help Morale Grow", *Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 18 de agosto de 2009; "Pay Raise Alternatives = Motivated Employees", *Training,* julio/agosto de 2009, p. 11; D. Koeppel, "Strange Brew: Beer and Office Democracy", CNNMoney.com, 9 de junio de 2009; y B. Brim y T. Simon, "Strengths on the Factory Floor", *The Gallup Management Journal* online, http://gmj.gallup.com, 10 de marzo de 2009.
100. V. M. Barret, "Fight the Jerks", *Forbes,* 2 de julio de 2007, pp. 52-54.
101. E. White, "The Best vs. the Rest", *Wall Street Journal,* 30 de enero de 2006, pp. B1+.
102. R. K. Abbott, "Performance-Based Flex: A Tool for Managing Total Compensation Costs", *Compensation and Benefits Review*, marzo–abril de 1993, pp. 18-21; J. R. Schuster y P. K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues", *Compensation and Benefits Review*, marzo–abril de 1993, pp. 27-34; C. R. Williams y L. P. Livingstone, "Another Look at the Relationship Between Performance and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, abril de 1994, pp. 269-298; A. M. Dickinson y K. L. Gillette, "A Comparison of the Effects of Two Individual Monetary Incentive Systems on Productivity: Piece Rate Pay Versus Base Pay Plus Incentives", *Journal of Organizational Behavior Management*, primavera de 1994, pp. 3-82; y C. B. Cadsby, F. Song y F. Tapon, "Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation", *Academy of Management Journal,* abril de 2007, pp. 387-405.
103. "Incentive Pay Practices: Privately Held Companies", WorldatWork, febrero de 2016.
104. "More Than 20 Percent of Japanese Firms Use Pay Systems Based on Performance", *Manpower Argus*, mayo de 1998, p. 7; y E. Beauchesne, "Pay Bonuses Improve Productivity, Study Shows", *Vancouver Sun,* septiembre de 13, 2002, p. D5.
105. C. Trudell y Y. Hagiwara, "Toyota Plans Overhaul to Seniority-Based Pay", *Bloomberg Business* online, www.bloomberg.com, 26 de enero de 2015.
106. K. Inagaki, "Japan Inc Shuns Seniority Pay in Favour of Merit-based Pay", *The Financial Times* online, www.ft.com, 27 de enero de 2015.

107. H. Rheem, “Performance Management Programs”, *Harvard Business Review*, septiembre–octubre de 1996, pp. 8-9; G. Sprinkle, “The Effect of Incentive Contracts on Learning and Performance”, *Accounting Review*, julio de 2000, pp. 299-326; y “Do Incentive Awards Work?”, *HRFocus*, octubre de 2000, pp. 1-3.
108. R. D. Banker, S. Y. Lee, G. Potter y D. Srinivasan, “Contextual Analysis of Performance Impacts on Outcome-Based Incentive Compensation”, *Academy of Management Journal*, agosto de 1996, pp. 920-948.
109. B. S. Frey y M. Osterloh, “Stop Typing Pay to Performance”, *Harvard Business Review,* enero–febrero de 2012, pp. 51-52.
110. T. Reason, “Why Bonus Plans Fail”, *CFO,* enero de 2003, p. 53; y “Has Pay For Performance Had Its Day?”, *The McKinsey Quarterly,* núm. 4, 2002, consultado en el sito web de Forbes, www.forbes.com.
111. L. Weber y R. E. Silverman, “Workers Share Their Salary Secrets”, *Wall Street Journal,* 17 de abril de 2013, pp. B1+; R. E. Silverman, “Psst… This Is What Your Co-Worker Is Paid”, *Wall Street Journal,* 30 de enero de 2013, p. B6; y R. E. Silverman, “My Colleague, My Paymaster”, *Wall Street Journal,* 4 de abril de 2012, pp. B1+.
112. “ Patagonia CEO & President Casey Sheahan Talks Business, Conservation & Compassion”, offyonder.com, 13 de febrero de 2012; A. Fisher, “How Patagonia Keeps Employee Turnover ‘Freakishly Low’”, *Fortune* online, www.fortune.com, 9 de junio de 2016; T. Henneman, “Patagonia Fills Payroll with People Who Are Passionate”, www.workforce.com, 4 de noviembre de 2011; M. Hanel, “Surf’s Up at Patagonia”, *Bloomberg BusinessWeek,* 5-11 de septiembre de 2011, pp. 88-89; J. Wang, “Patagonia, from the Ground Up”, *Entrepreneur,* junio de 2010, pp. 26-32; y J. Laabs, “Mixing Business with Pleasure”, *Workforce,* marzo de 2000, pp. 80-85.
113. M. Valcour, “The End of ‘Results Only’ at Best Buy Is Bad News”, http://blogs.hbr.org/2013/03/goodbye-to-flexible-work-at-be/, 8 de marzo de 2013; C. Ressler, “Welcome to the Past: Best Buy Embraces Last Century Management Practices”, http://info.gorowe.com/blog/bid/327538/Welcome-to-the-Past-Best-Buy-Embraces-Last-Century-Management-Practices, 5 de marzo de 2013; M. Nisen, “The Creators of Best Buy’s Flexible Work Program Are Furious That It’s Getting Dropped”, www.businessinsider.com, 5 de marzo de 2013; S. Miller, “Study: Flexible Schedules Reduce Conflict, Lower Turnover”, www.shrm.org, 13 de abril de 2011; K. M. Butler, “We Can ROWE Our Way to a Better Work Environment”, www.benefitnews.com, 1 de abril de 2011, p. 8; P. Moen, E. L. Kelly y R. Hill, “Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment”, *Social Problems,* febrero de 2011, pp. 69-98; M. Conlin, “Is Optimism a Competitive Advantage?”, *BusinessWeek,* 24 y 31 de agosto de 2009, pp. 52-53; “New ROLE”, *Training,* junio de 2009, p. 4; C. Ressler y J. Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It* (Nueva York: Penguin Group, 2008); J. Marquez, “Changing a Company’s Culture, Not Just Its Schedules, Pays Off”, *Workforce Management Online,* 17 de noviembre de 2008; S. Brown, “Results Should Matter, Not Just Working Late”, *USA Today,* 16 de junio de 2008, p. 4B; y J. Thottam, “Reworking Work”, *Time,* 25 de julio de 2005, pp. 50-55.

Capítulo 17

Ser un líder eficaz

Su desarrollo profesional



Fuente: Aleksandr Bryliaev/Shutterstock

Una de las claves para que sea exitoso como gerente y en su desarrollo profesional es saber cómo obtener una posición de liderazgo.

Soy un líder, ¿ahora qué hago?

Usted recibió un ascenso a un puesto de supervisión, se le pidió que dirigiera a una fuerza de tarea temporal o su equipo le pidió que los dirigiera en un nuevo proyecto. ¿Qué debe hacer ahora?

Es probable que en algún momento de su carrera laboral le pidan que ocupe un puesto de liderazgo. Como líder, querrá tener un equipo motivado, comprometido, involucrado y preparado para hacer su mejor esfuerzo. A continuación se describen algunas sugerencias que le ayudarán a realizar exitosamente esa transición, para convertirse en un líder eficaz:

*1. **Evalúe la situación de liderazgo al estudiar las siguientes tres variables:** (a) Evalúe las capacidades individuales de cada miembro de su grupo. ¿Qué tan competente y capaz es cada uno de ellos? ¿Qué aporta cada uno al equipo o al grupo? (b) Valore la motivación y disposición de los miembros de su grupo. ¿Qué tan motivados están para alcanzar las metas grupales? (c) Determine cuánto poder tiene para recompensar o castigar a los miembros del grupo. Si todo permanece sin cambio, es útil tener influencia sobre factores como la contratación, los despidos, la disciplina y los aumentos salariales. La valoración de esas tres variables le proporcionará información importante sobre el estilo de liderazgo que puede ser más efectivo en su nueva situación.*

*2. **Inspire confianza.** La confianza es sumamente importante, ya que las personas no suelen seguir a aquellos en quienes no confían. Primero gane la confianza de los miembros de su equipo diciéndoles la verdad y cumpliendo sus promesas. (El capítulo incluye más información sobre cómo inspirar confianza).*

*3. **Sea consistente.** Establezca prioridades claras y sígalas de manera consistente todos los días. Si los empleados ven que usted cambia de opinión o que su conducta es fortuita, perderán la confianza en su capacidad para dirigirlos.*

Objetivos de aprendizaje

17.1 ***Definir*** *qué es un líder y qué es el liderazgo.*
17.2 ***Comparar*** *las primeras teorías del liderazgo.*
17.3 ***Describir*** *las tres principales teorías de contingencia del liderazgo.*
- **Desarrolle sus habilidades** para elegir un estilo de liderazgo eficaz.

17.4 ***Describir*** *las teorías contemporáneas del liderazgo.*
- **Sepa cómo** prepararse para la transición eficaz a un puesto de liderazgo.

17.5 ***Analizar*** *los temas contemporáneos que afectan al liderazgo.*

---

4. Involucre a los miembros de su equipo. *Los líderes son exitosos siempre y cuando cuenten con la participación de su personal. Establezca relaciones de manera intencional. Es poco realista esperar que los miembros de su equipo acepten su liderazgo simplemente por sus antecedentes o su experiencia. Hable con ellos acerca de su visión, sus metas y sus tareas; hágales saber que toma en cuenta los intereses de la organización y los de ellos.*

5. No se aleje de las personas a las que dirige. *Ser arrogante o distante puede desalentar a los miembros de su equipo; necesitan saber que usted está ahí para apoyarlos y que desea verlos tener éxito.*

6. Adáptese. *Dirigir a otras personas no es una actividad que se realice de la misma forma en cualquier circunstancia. Deberá adaptar su método de liderazgo a cada situación. En algunas ocasiones deberá ser más directo y en otras más amable. Se trata de una habilidad que continuará desarrollando a medida que deba dirigir a distintos individuos en situaciones diferentes.*

Si alguien le pidiera nombrar a un gran líder, ¿en quién pensaría? Muchos consideran que el desaparecido Steve Jobs, de Apple, fue un gran líder. Jobs es un fascinante ejemplo de los "qué y cómo" del liderazgo. Su método y estilo de liderazgo no se parece a lo que usted ha leído en la mayoría de los libros sobre liderazgo. Pero es probable que la forma en que dirigió Apple no funcione en todas las situaciones. Sin embargo, el liderazgo *es* necesario en *todas* las organizaciones. ¿Por qué? Porque, en las organizaciones, los líderes son los que hacen que las cosas ocurran.

¿QUIÉNES son líderes y qué es el liderazgo?

OA17.1 Primero, hablaremos de quiénes son los líderes y qué es el liderazgo. Nosotros definimos a un **líder** como la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El **liderazgo** es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. Es lo que hacen los líderes.

¿Todos los gerentes son líderes? Dado que dirigir es una de las cuatro funciones de la administración, sí, de manera ideal todos los gerentes *deberían* ser líderes. Por lo tanto, vamos a estudiar a los líderes y al liderazgo desde una perspectiva gerencial.[1] Sin embargo, aunque abordemos el tema desde un punto de vista administrativo, estamos conscientes de que a menudo surgen

líder
Individuo que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa

liderazgo
Proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas

líderes informales en los grupos. Aunque estos líderes informales podrían ser capaces de influir en los demás, no han sido el foco de la mayoría de las investigaciones hechas sobre el liderazgo y no son el tipo de líderes que se estudiarán en este capítulo.

Los líderes y el liderazgo, al igual que la motivación, son temas del comportamiento organizacional que se han investigado mucho. La mayor parte de las investigaciones han buscado responder la pregunta *¿Qué es un líder efectivo?* Empezaremos nuestro estudio revisando algunas de las primeras teorías del liderazgo que trataron de responder esa pregunta.

PRIMERAS **teorías del liderazgo**

OA17.2 Las personas se han interesado en el liderazgo desde que empezaron a reunirse en grupos para alcanzar metas. Sin embargo, no fue sino hasta inicios del siglo XX que los investigadores empezaron realmente a estudiar el liderazgo. Las primeras teorías del liderazgo se enfocaban en el *líder* (teorías de los rasgos del liderazgo) y en la forma en que el *líder interactuaba* con los miembros de su grupo (teorías conductuales del liderazgo).

Rasgos del liderazgo

Investigadores de las universidades de Florida y de Carolina del Norte reportaron que los hombres altos, a diferencia de los hombres bajos, tienden a mostrar mayores niveles de estima social, se convierten en líderes exitosos, ganan más dinero y tienen más éxito profesional.[2] ¿Qué tiene que ver un estudio sobre la estatura con las teorías de los rasgos del liderazgo? Bueno, es algo que las teorías de los rasgos del liderazgo también han tratado de hacer: identificar ciertas características que poseen todos los líderes.

En las décadas de 1920 y 1930, la investigación sobre el liderazgo buscaba aislar los rasgos del líder (es decir, sus características) que lo distinguían de aquellos que no son líderes. Algunos de los rasgos que se estudiaron incluían la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la fluidez del discurso y la sociabilidad. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, resultó imposible identificar un conjunto de rasgos que pudieran distinguir *en todos los casos* a un líder (la persona) de un individuo que no lo es. Tal vez sea un poco optimista pensar que un conjunto de rasgos consistentes y únicos podrían aplicarse de manera universal a todos los líderes efectivos, sin importar si están a cargo de Mary Kay Cosmetics, del Ballet de Moscú, de toda Francia, de una fraternidad Alpha-Chi-Omega, de Ted's Malibu Surf Shop o de la Oxford University. Sin embargo, intentos posteriores de identificar los rasgos que se relacionan consistentemente con el *liderazgo* (el proceso, no la persona) fueron más exitosos. En la figura 17-1 se presentan los ocho rasgos que se demostró que están asociados con un liderazgo eficaz.[3]

Con el tiempo, los investigadores reconocieron que los rasgos por sí solos no eran suficientes para identificar a los líderes efectivos, ya que las explicaciones basadas únicamente en los rasgos ignoraban las interacciones de los líderes con los miembros de su grupo y los factores situacionales. Tener los rasgos adecuados sólo aumentaba las probabilidades de que un individuo fuera un líder eficaz. Por lo tanto, las investigaciones sobre el liderazgo realizadas desde finales de la década de 1940 hasta mediados de la década de 1960 se concentraron en los estilos conductuales preferidos que demostraban los líderes. Los investigadores se preguntaban si la clave estaba en algo único que *hacían* los líderes, es decir, en su *conducta.*



- 79% de los altos ejecutivos afirman que demostrar confianza y "gracia bajo fuego" forma parte de la imagen ejecutiva de una mujer.
- 76% de los altos ejecutivos afirman que esas características contribuyen a la imagen ejecutiva de un hombre.[4]

Conductas del liderazgo

Alguna vez, Carter Murray, director general de la agencia de publicidad FCB, le dijo a un colega: "Mira, creo que eres sorprendente, increíblemente talentoso y que puedes hacer aún más de lo que has soñado, y yo no te voy a dirigir para que logres eso. Eso lo determinadas por ti mismo".[5] En contraste, Martha Stewart, fundadora de Martha Stewart Living Omnimedia, era conocida por su método del liderazgo demandante. Se reportó que microadministraba a los empleados y que los trataba como artículos de consumo.[6] (Hablaremos más de la forma de manejar a los jefes que microadministran en la sección *Confidencialidad en el lugar de trabajo*, en la página 570). Como se puede ver, estos dos líderes se comportaron de formas muy diferentes. ¿Qué sabemos acerca de la conducta del líder y cómo podría ayudarnos a entender qué es un líder eficaz?

Figura 17-1

Ocho rasgos asociados con el liderazgo

1. ***Dinamismo.*** Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo; tienen un deseo de logro relativamente alto, son ambiciosos, tienen mucha energía, persisten incansablemente en sus actividades y muestran iniciativa.
2. ***Deseo de dirigir.*** Los líderes tienen un gran deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran su disposición para asumir responsabilidades.
3. ***Honestidad e integridad.*** Los líderes establecen relaciones de confianza con sus seguidores al ser veraces y honestos, y al demostrar un alto nivel de consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
4. ***Confianza en sí mismos.*** Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes necesitan demostrar seguridad en sí mismos para convencer a los seguidores de que sus metas y decisiones son correctas.
5. ***Inteligencia.*** Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y deben ser capaces de crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
6. ***Conocimientos importantes para el puesto.*** Los líderes efectivos poseen altos niveles de conocimientos acerca de la compañía, la industria y los temas técnicos. El conocimiento profundo les permite tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de las mismas.
7. ***Extroversión.*** Los líderes son individuos vigorosos y activos; son sociables, afectivos y pocas veces son callados o aislados.
8. ***Propensión a la culpa.*** La propensión a la culpa se relaciona de manera positiva con un liderazgo efectivo debido a que produce un fuerte sentido de responsabilidad por los demás.

Fuentes: Basada en S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Really Matter?" *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 48-60; T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies y M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 765-780; y R. L. Schaumberg y F. J. Flynn, "Uneasy Lies the Head That Wears the Crown: The Link Between Guilt Proneness and Leadership", *Journal of Personality and Social Psychology*, agosto de 2012, pp. 327-342.

Los investigadores esperaban que las **teorías conductuales** ofrecieran respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo que las teorías de los rasgos.[7] En la figura 17-2 se presentan los cuatro estudios principales sobre la conducta del líder.

teorías conductuales
Teorías del liderazgo que identifican las conductas que distinguen a los líderes efectivos de los líderes no efectivos

ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF IOWA Los estudios de la University of Iowa exploraron tres estilos de liderazgo para determinar cuál era el más efectivo.[8] El **estilo autocrático** describe a un líder que impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados. El **estilo democrático** describe a un líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega la autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los empleados. Finalmente, el líder con un **estilo *laissez-faire*** deja que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la manera que considere más conveniente. Los resultados de los investigadores parecían indicar que el estilo democrático producía una buena calidad y cantidad de trabajo. ¿Habían encontrado la respuesta a la cuestión del mejor estilo de liderazgo? Por desgracia, no era tan sencillo. Estudios posteriores de los estilos autocrático y democrático revelaron resultados contradictorios. Por ejemplo, en algunas ocasiones, el estilo democrático producía mayores niveles de desempeño que el estilo autocrático, aunque en otras no. No obstante, se encontraron resultados más consistentes cuando se utilizó una medida de la satisfacción de los empleados. Los miembros de los grupos se sentían más satisfechos con un líder democrático que con uno autocrático.[9]

estilo autocrático
Líder que impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados

estilo democrático
Líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los empleados

estilo *laissez-faire*
Líder que permite que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la forma que considere más conveniente

Entonces, los líderes enfrentaban un dilema. ¿Debían enfocarse en lograr un mejor desempeño o en lograr que los miembros del equipo estuvieran más satisfechos? Este reconocimiento de la doble naturaleza de la conducta de un líder (es decir, enfocarse en la tarea o enfocarse en las personas) también fue una característica fundamental de los otros estudios conductuales.

ESTUDIOS DE LA OHIO STATE UNIVERSITY Los estudios de la Ohio State University identificaron dos dimensiones importantes de la conducta del líder.[10] Los investigadores empezaron con una lista de más de 1000 dimensiones conductuales y, con el tiempo, las redujeron sólo a dos que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los miembros del grupo. A la primera se le llamó **estructura de iniciación**, que se refería al grado en que un líder definía su papel y los papeles de los miembros del grupo para el logro de las metas. Incluía conductas que involucraban intentos por organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. Por ejemplo, el puesto de trabajo típico de un gerente de servicios médicos y de salud ejemplifica conductas de la estructura de iniciación. Según el Bureau of Labor Statistics estadounidense, los gerentes de servicios médicos y de salud "planean, implementan y administran programas y servicios en una instalación médica para el cuidado de la salud, incluyendo la administración del personal, su capacitación y la coordinación del personal médico, de enfermería y de terapia

estructura de iniciación
Grado en que un líder define su participación y la participación de los miembros del grupo para el logro de las metas

Figura 17-2
Teorías conductuales del liderazgo

	Dimensión conductual	Conclusión
University of Iowa	*Estilo democrático:* involucra a los subordinados, delega la autoridad y alienta la participación	El estilo de liderazgo democrático fue más efectivo, aunque estudios posteriores revelaron resultados contradictorios
	Estilo autocrático: impone métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación	
	Estilo laissez-faire: da libertad al grupo para tomar decisiones y realizar el trabajo	
Ohio State University	*Consideración:* tomar en cuenta las ideas y sentimientos de los seguidores	El líder alto-alto (gran consideración y gran estructura de iniciación) lograba un alto nivel de desempeño y satisfacción en sus subordinados, pero no en todas las situaciones
	Estructura de iniciación: estructurar el trabajo y las relaciones laborales para cumplir las metas de trabajo	
University of Michigan	*Orientado a los empleados:* Hace énfasis en las relaciones interpersonales y en atender las necesidades de los empleados	Los líderes orientados a los empleados estaban relacionados con una alta productividad del grupo y mayor satisfacción laboral
	Orientado a la producción: Hace énfasis en la tarea o en los aspectos técnicos del trabajo	
Rejilla gerencial	*Interés por las personas:* Interés que muestra el líder por sus subordinados, se mide en una escala del 1 al 9 (del más bajo al más alto)	Los líderes se desempeñaban mejor con un estilo 9,9 (alto interés por la producción y alto interés por las personas)
	Interés por la producción: Interés que muestra el líder por el cumplimiento del trabajo, se mide en una escala del 1 al 9 (del más bajo al más alto)	

consideración
Grado en que las relaciones laborales de un líder se caracterizan por la confianza mutua y el respeto por las ideas y los sentimientos de los miembros del grupo

líder alto-alto
Líder con altos niveles de estructura de iniciación y conductas de consideración

física de planta".[11] La segunda fue denominada **consideración**, que se definía como el grado en que las relaciones laborales de un líder se caracterizaban por la confianza mutua y el respeto por las ideas y los sentimientos de los miembros del grupo. Un líder con un alto nivel de consideración ayudaba a los miembros del grupo con sus problemas personales, era amistoso y accesible, y trataba a todos los miembros del grupo como iguales. También mostraba interés (o consideración) por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores. Un investigador describió la consideración del líder de la siguiente manera: "La práctica cotidiana de dar prioridad al bienestar de los demás como un efecto fundamental y recíproco en las relaciones, en la amistad y en la manera en que tratamos a nuestros clientes y a nuestros colegas".[12] Las investigaciones revelaron que, en ocasiones, un líder con una gran estructura de iniciación y un alto nivel de consideración (un **líder alto-alto**) lograba que el grupo tuviera un buen desempeño en la tarea y que los miembros del grupo se sintieran muy satisfechos, aunque no siempre.

ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN Los estudios sobre liderazgo realizados por la University of Michigan más o menos al mismo tiempo que los que se llevaron

a cabo en Ohio, también buscaban identificar características conductuales de los líderes que estaban relacionadas con la eficacia del desempeño. El grupo de Michigan también planteó dos dimensiones de la conducta de liderazgo a las que denominaron orientación a los empleados y orientación a la producción.[13] Los líderes *orientados a los empleados* hacían hincapié en las relaciones personales. Los líderes *orientados a la producción*, en contraste, tendían a destacar los aspectos de la tarea del puesto. A diferencia de otros estudios, los investigadores de Michigan concluyeron que los líderes orientados a los empleados eran capaces de lograr mayor productividad grupal y mayor satisfacción de los miembros del grupo.



Oprah Winfrey, fundadora de Oprah Winfrey Network, es una líder orientada a los empleados. Su conducta compasiva y afectuosa hacia los subordinados les ayuda a desarrollar todo su potencial, los inspira a lograr el éxito y los convierte en empleados leales y satisfechos con su trabajo. Su interés por los empleados ha contribuido a que Oprah sea exitosa como empresaria y como líder de negocios.
Fuente: Greg Allen/AP Images

LA REJILLA GERENCIAL Las dimensiones conductuales de estos primeros estudios sobre el liderazgo proporcionaron las bases para el desarrollo de una rejilla bidimensional utilizada para evaluar los estilos de liderazgo. Esta **rejilla gerencial** utilizó las dimensiones conductuales "interés por las personas" (la parte vertical de la rejilla) e "interés por la producción" (la parte horizontal de la misma), y evaluaba el uso que daba el líder a tales conductas al ordenarlas en una escala de 1 (bajo) a 9 (alto).[14] Aunque la rejilla tenía 81 categorías potenciales para los estilos conductuales de un líder, sólo se nombraron cinco estilos: administración empobrecida (1,1 o bajo interés por la producción y bajo interés por las personas), administración de la tarea (9,1 o gran interés por la producción, bajo interés por las personas), administración media (5,5 o interés medio por la producción e interés medio por las personas), administración de club campestre (1,9 o poco interés por la producción y gran interés por las personas) y administración de equipo (9,9 o gran interés por la producción y gran interés por las personas). De estos cinco estilos, los investigadores concluyeron que los gerentes mostraban un mejor desempeño cuando utilizaban un estilo 9,9. Por desgracia, la rejilla no ofrecía respuestas a la pregunta de las características que hacen que un gerente sea un líder efectivo; sólo proporcionaba un marco para conceptualizar el estilo de liderazgo. De hecho, existen pocas evidencias que respalden la conclusión de que el estilo 9,9 sea el más efectivo en todas las situaciones.[15]

rejilla gerencial
Cuadrícula de dos dimensiones para evaluar los estilos de liderazgo

Los investigadores del liderazgo descubrieron que la predicción de un liderazgo exitoso implicaba algo más complejo que aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles del líder, y empezaron a buscar influencias situacionales. De manera específica, quería saber cuáles estilos de liderazgo serían adecuados en distintas situaciones y cuáles podrían ser esas diversas situaciones.

TEORÍAS de contingencia del liderazgo

OA17.3 "El mundo corporativo está lleno de historias de líderes que no alcanzaron la grandeza debido a que no fueron capaces de entender el contexto en el que estaban trabajando".[16] En esta sección, examinaremos tres teorías de contingencia: la de Fiedler, la de Hersey-Blanchard y la del camino hacia la meta. Cada una trata de definir el estilo de liderazgo y la situación, y busca responder las contingencias *si-entonces* (es decir, *si* éste es el contexto o situación, *entonces* éste es el mejor estilo de liderazgo que se puede utilizar).

El modelo de Fiedler

El primer modelo de contingencias integral de liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler.[17] El **modelo de contingencias de Fiedler** proponía que el desempeño efectivo de un grupo dependía de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder y el grado en que la situación le permitía tener control e influencia. El modelo se basaba en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería el más efectivo en diferentes tipos de situaciones. Las claves eran 1. definir tales estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y luego 2. identificar las combinaciones adecuadas de estilo y situación.

modelo de contingencia de Fiedler
Teoría del liderazgo que propone que el desempeño efectivo de un grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder y el grado en que la situación le permite tener control e influencia

Fiedler propuso que un factor fundamental para el liderazgo exitoso era un estilo básico de liderazgo individual, ya fuera orientado a la tarea u orientado a la relación. Para medir el estilo

cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP)
Instrumento que mide si un líder está orientado a la tarea o a la relación

de un líder, Fiedler creó el **cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP)**, que incluía 18 pares de adjetivos opuestos, por ejemplo, agradable-desagradable, frío-cálido, aburrido-interesante o amistoso-poco amistoso. Se pedía a los sujetos que pensaran en todos los colegas de trabajo que habían tenido y que describieran a la persona con quien *menos habían disfrutado* trabajar al calificarla en una escala de 1 a 8 en los 18 conjuntos de adjetivos (el 8 siempre describía al adjetivo positivo y el 1 siempre describía al adjetivo negativo).

Si el líder describía al colega menos preferido en términos relativamente positivos (es decir, con una calificación "alta" en el CMP, digamos, de 64 o mayor), entonces el individuo estaba interesado principalmente en tener buenas relaciones personales con los compañeros de trabajo y su estilo era descrito como *orientado a la relación*. En cambio, si el individuo describía al colega menos preferido en términos relativamente desfavorables (con una calificación baja en el CMP, de 57 o menor), entonces estaba interesado principalmente en la productividad y en cumplir con el trabajo, de modo que su estilo era descrito como *orientado a la tarea.* Fiedler reconocía que un número pequeño de personas podría caer entre los dos extremos y no presentar un estilo de liderazgo bien definido. Otro aspecto importante es que Fiedler supuso que las personas tenían un estilo de liderazgo fijo, sin importar la situación. En otras palabras, si usted es un líder orientado a la relación, siempre lo será, y lo mismo ocurre con los líderes orientados a la tarea.

Una vez que se había evaluado el estilo de liderazgo de un individuo por medio del CMP, era momento de evaluar la situación para hacer coincidir al líder con la situación. Las investigaciones de Fiedler revelaron tres dimensiones de contingencia que definieron los factores situacionales clave en la eficacia de un líder.

relaciones líder-miembro
Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de confianza y respeto que sienten los empleados por su líder

estructura de la tarea
Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de formalidad y estructura de las tareas laborales

poder de la posición
Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de influencia que tiene un líder sobre actividades como contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario

- **Relaciones líder-miembro:** el grado de confianza y respeto que los empleados sienten por su líder; se califican como buenas o malas.
- **Estructura de la tarea:** describe el grado de formalidad y estructura de las tareas laborales; se califica como alta o baja.
- **Poder de la posición:** el grado de influencia que tiene un líder sobre actividades como contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario; se califica como fuerte o débil.

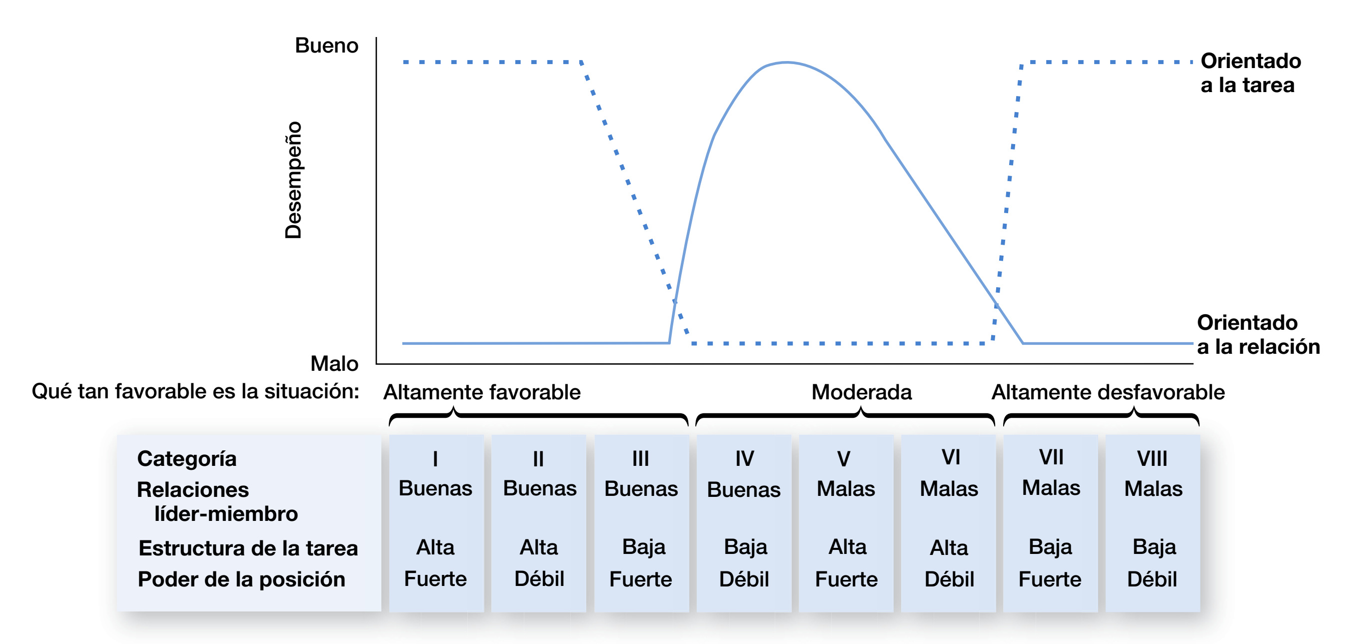
Cada situación de liderazgo era evaluada en términos de estas tres variables de contingencia que, al combinarse, producían ocho situaciones posibles que eran favorables o desfavorables para el líder. (Vea la parte inferior de la figura 17-3). Las situaciones I, II y III fueron clasificadas como muy favorables para el líder. Las situaciones IV, V y VI eran moderadamente favorables para el líder. Las situaciones VII y VIII se describieron como muy desfavorables para el líder.

Una vez que Fiedler había descrito las variables del líder y las variables de la situación, tenía todo lo que necesitaba para definir las contingencias específicas para la eficacia del liderazgo. Para hacerlo, estudió a 1200 grupos en los que comparó estilos de liderazgo orientados a las relaciones y orientados a la tarea en las ocho categorías situacionales. El autor concluyó que los líderes orientados a la tarea se desempeñaban mejor en situaciones muy favorables y en situaciones muy desfavorables. (Vea la parte superior de la figura 17-3, en la que el desempeño se muestra en el eje vertical y lo favorable de la situación en el eje horizontal). Por otro lado, los líderes orientados a la relación se desempeñaron mejor en situaciones moderadamente favorables.

Dado que Fiedler consideraba que el estilo de liderazgo de un individuo era fijo, sólo había dos maneras de mejorar la eficacia del líder. Primero, se podría conseguir a un nuevo líder cuyo estilo se ajustara mejor a la situación. Por ejemplo, si la situación del grupo era altamente desfavorable pero estaba dirigido por un líder orientado a la relación, el desempeño del grupo podía mejorarse al reemplazar a la persona por un líder orientado a la tarea. La segunda alternativa era modificar la situación para hacer que coincidiera con el líder. Esto podría hacerse al reestructurar las tareas; al aumentar o disminuir el poder que tenía el líder sobre factores como el aumento de salario, los ascensos y las medidas disciplinarias; o al mejorar las relaciones líder-miembro.

Las investigaciones que prueban la validez general del modelo de Fiedler han revelado evidencias considerables que lo respaldan.[18] Sin embargo, su teoría no está exenta de críticas. La principal afirma que tal vez sea poco realista suponer que una persona no puede modificar su estilo de liderazgo para ajustarse a la situación.

Figura 17-3
El modelo de Fiedler



Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder-miembro	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Poder de la posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Los líderes efectivos pueden cambiar sus estilos (y lo hacen). Otra crítica plantea que el CMP no era muy práctico. Finalmente, resultó difícil evaluar las variables situacionales.[19] A pesar de sus desventajas, el modelo de Fiedler demostró que un estilo de liderazgo efectivo necesitaba reflejar factores situacionales.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron una teoría del liderazgo que ha conseguido una gran cantidad de seguidores entre los especialistas del desarrollo gerencial.[20] Este modelo, que se conoce como **teoría del liderazgo situacional (TLS)**, es una teoría de contingencia que se enfoca en la preparación de los seguidores. Antes de continuar, es necesario aclarar dos aspectos: 1. por qué una teoría del liderazgo se enfoca en los seguidores y 2. el significado del término *preparación.*

La importancia que se asigna a los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja el hecho de que *son* los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, la eficacia del grupo depende de las acciones de los seguidores. La mayoría de las teorías del liderazgo han dado poca importancia o pasado por alto esta importante dimensión. Por otro lado, Hersey y Blanchard definieron la **preparación** como el grado en que las personas tienen la capacidad y la disposición para realizar una tarea específica.

La TLS utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: las conductas hacia la tarea y hacia la relación. Sin embargo, Hersey y Blanchard fueron aún más lejos al considerar cada dimensión como alta o baja y luego combinarlas en los siguientes cuatro estilos específicos de liderazgo:

- *Hablar* (alta tarea-baja relación): El líder define los roles y le indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- *Vender* (alta tarea-alta relación): El líder dirige y proporciona apoyo.
- *Participar* (baja tarea-alta relación): El líder y los seguidores comparten la toma de decisiones; el principal papel del líder es la facilitación y la comunicación.
- *Delegar* (baja tarea-baja relación): El líder proporciona poca dirección y apoyo.



Siendo seguidores con un alto nivel de preparación, estos diseñadores trabajan para producir nuevas ideas de bolsos en Timbuk2 Design, una organización que crea y fabrica bolsos con logotipos de empresas para los vendedores y los nuevos empleados de Twitter, Google y otras compañías de tecnología. Los empleados, creativos y responsables, están dispuestos y son capaces de realizar sus tareas bajo un liderazgo que les brinda la libertad para tomar decisiones y llevarlas a cabo. Esta relación es consistente con la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.
Fuente: David Paul Morris/Getty Images

teoría del liderazgo situacional (TLS)
Teoría de contingencia del liderazgo que se centra en la preparación de los seguidores

preparación
Grado en que las personas tienen la capacidad y la disposición para realizar una tarea específica



El porcentaje de líderes que se consideran sumamente efectivos difiere de acuerdo con un conjunto de habilidades:

- 74% en su interacción y comunicación con los demás.
- 67% en el logro de consenso y compromiso.
- 56% en fomentar la creatividad y la innovación entre los empleados.
- 39% en la comunicación intercultural.
- 34% en su liderazgo en diferentes países y culturas.[22]

teoría del camino hacia la meta
Teoría del liderazgo que plantea que el trabajo del líder consiste en ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo o la organización

El componente final del modelo son las cuatro etapas de preparación (*P*) de los seguidores:

- *P1:* La gente es *incapaz y no está dispuesta* a asumir la responsabilidad de hacer algo. Los seguidores no son competentes ni tienen confianza en sí mismos.
- *P2:* La gente es *incapaz pero está dispuesta* a hacer las tareas laborales necesarias. Los seguidores están motivados pero carecen de las habilidades apropiadas.
- *P3:* La gente es *capaz pero no está dispuesta* a realizar lo que el líder desea. Los seguidores son competentes pero no quieren hacer algo.
- *P4:* La gente es *capaz y está dispuesta* a realizar lo que se le pide.

En esencia, la TLS considera la relación líder-seguidor como la que existe entre un padre y un hijo. Así como el padre necesita ceder el control cuando su hijo se vuelve más maduro y responsable, lo mismo deben hacer los líderes. A medida que los seguidores alcanzan niveles más altos de preparación, el líder no sólo responde reduciendo el control sobre sus actividades, sino también disminuyendo las conductas de relación. La TLS plantea que si los seguidores se encuentran en P1 (son *incapaces* y *no están dispuestos* a realizar una tarea), el líder necesita utilizar el estilo de hablar y proporcionar instrucciones claras y específicas; si los seguidores se encuentran en P2 (son *incapaces* pero *están dispuestos*), el líder necesita utilizar el estilo de vender y mostrar una alta orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores y una alta orientación a la relación para que los seguidores "apoyen" los deseos del líder; si los seguidores están en P3 (son *capaces* pero *no están dispuestos*), el líder debe utilizar el estilo de participar para ganar su apoyo; y si los empleados se encuentran en P4 (son *capaces* y *están dispuestos*), el líder no necesita hacer mucho y debería utilizar el estilo de delegar.

La TLS tiene un atractivo intuitivo; reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en las habilidades y la motivación de sus seguidores. Sin embargo, las investigaciones que se han realizado para probar y apoyar la teoría han sido en general decepcionantes.[21] Algunas posibles explicaciones son las inconsistencias internas del modelo, así como también los problemas con la metodología de investigación. A pesar de su atractivo y gran popularidad, debemos ser cautelosos al recomendar la TLS.



Bono (saludando), el líder de U2, vocalista y escritor de las letras de las canciones, utiliza el método participativo y de apoyo descrito por la teoría del camino hacia la meta. Bono incluye a los miembros de la banda en la toma de decisiones, ya que considera que sus aportaciones son necesarias para lograr la excelencia. Además, los apoya al expresar el aprecio que siente por la contribución de su talento al éxito de U2 y al logro de la meta de mejorar al mundo a través de su música y su influencia.
Fuente: Gregg DeGuire/WireImage/Getty Images

Modelo del camino hacia la meta

Otro modelo para entender el liderazgo es la **teoría del camino hacia la meta**, que plantea que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas, así como proporcionarles la dirección y el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con las metas del grupo u organización. Desarrollada por Robert House, la teoría del camino hacia la meta toma elementos fundamentales de la teoría de las expectativas de la motivación.[23] El término *camino hacia la meta* se deriva de la creencia de que los líderes efectivos eliminan las barricadas y los escollos para que los seguidores tengan un camino más despejado que les permita ir de donde están ahora hasta el logro de sus metas laborales.

House identificó cuatro conductas de liderazgo:

- *Líder directivo*: Comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre la forma de hacer las tareas.
- *Líder solidario*: Muestra preocupación por las necesidades de los seguidores y es amistoso.
- *Líder participativo*: Consulta a los miembros del grupo y utiliza sus sugerencias antes de tomar decisiones.
- *Líder orientado al logro*: Establece metas desafiantes y espera que los seguidores logren su mayor desempeño.

En contraste con la perspectiva de Fiedler de que un líder no puede cambiar su conducta, House supuso que los líderes son flexibles y pueden mostrar uno o todos los estilos de liderazgo, dependiendo de la situación.

Como se observa en la figura 17-4, la teoría del camino hacia la meta propone que son dos las variables situacionales o de contingencia que moderan la relación conducta-resultado

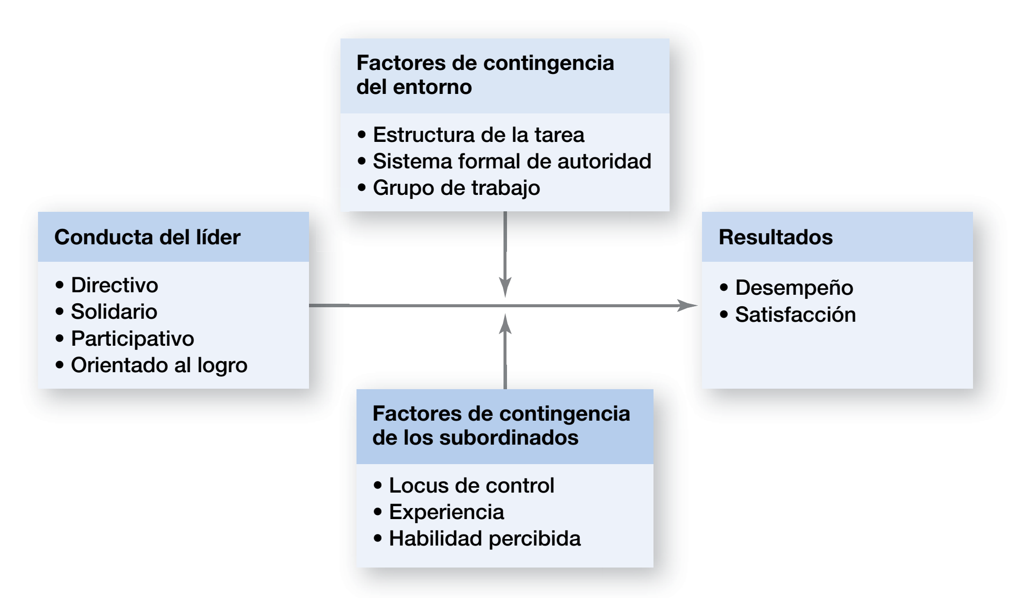


Figura 17-4
Modelo del camino hacia la meta

del liderazgo: las *ambientales*, que están fuera del control del seguidor (incluyen factores como la estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y aquellas que forman parte de las características personales del *seguidor* (incluyen el locus de control, la experiencia y la habilidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de conducta del líder que se requiere para maximizar los resultados de los subordinados; las características personales del seguidor determinan la forma en que se interpretan el ambiente y la conducta del líder. La teoría propone que la conducta de un líder no será efectiva si es redundante con lo que la estructura ambiental proporciona o si es incongruente con las características del seguidor. Por ejemplo, algunas predicciones de la teoría del camino hacia la meta son:

- Un liderazgo directivo produce mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes que cuando son muy estructuradas y están bien esquematizadas. Los seguidores no están seguros de lo que deben hacer, de modo que el líder necesita proporcionar cierta dirección.
- El liderazgo solidario produce mayor satisfacción y mejora el desempeño de los empleados cuando los subordinados realizan tareas estructuradas. En esta situación, el líder sólo necesita apoyar a los seguidores y no decirles lo que deben de hacer.
- Es probable que los subordinados con una elevada habilidad percibida o con gran experiencia consideren redundante el liderazgo directivo. Tales seguidores son muy capaces, por lo que no necesitan un líder que les diga qué deben hacer.
- Mientras más claras y burocráticas sean las relaciones formales de autoridad, los líderes deberán mostrar más conductas de apoyo y reducir las conductas directivas. La situación organizacional proporciona la estructura en cuanto a lo que se espera de los seguidores, por lo que el papel del líder sólo es de apoyo.
- El liderazgo directivo producirá mayor satisfacción en los empleados cuando haya un conflicto importante dentro de un grupo de trabajo. En esta situación, los seguidores necesitan de un líder que se haga cargo.
- Los subordinados con un locus de control interno estarán más satisfechos con un estilo participativo. Dado que estos seguidores creen que controlan lo que les sucede, prefieren participar en las decisiones.
- Los subordinados con un locus de control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo, ya que consideran que lo que les sucede es el resultado del ambiente externo, y preferirán un líder que les diga qué hacer.
- El liderazgo orientado al logro aumentará las expectativas de los subordinados de que su esfuerzo mejore el desempeño cuando las tareas tengan una estructura ambigua. Al establecer metas desafiantes, los seguidores saben cuáles son las expectativas.

No ha sido fácil probar la teoría del camino hacia la meta. Una revisión de las investigaciones revela evidencias contradictorias.[24] Sin embargo, para resumir el modelo, es probable que el desempeño y la satisfacción de los empleados se vean afectados de forma positiva cuando el líder elige un estilo de liderazgo que compensa las deficiencias de los empleados o del entorno laboral. No obstante, si el líder dedica tiempo a explicar tareas que ya son claras o si el empleado tiene la habilidad y la experiencia para manejarlas sin interferencia, es probable que considere que este tipo de conducta directiva es redundante o incluso insultante.

PERSPECTIVAS contemporáneas del liderazgo

teoría del intercambio líder-miembro (TILM)
Teoría del liderazgo que plantea que los líderes crean círculos internos y círculos externos, y que los miembros del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral

OA17.4 ¿Cuáles son las perspectivas más recientes del liderazgo? Examinaremos cuatro puntos de vista: la teoría del intercambio líder-miembro, el liderazgo transformacional-transaccional, el liderazgo carismático-visionario y el liderazgo de equipo.

Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)

¿Alguna vez ha estado en un grupo en el que líder conforma su endogrupo con sus miembros "favoritos"? Ésa es la premisa que fundamenta la teoría del intercambio líder-miembro (TILM).[25] La **teoría del intercambio líder-miembro (TILM)** plantea que los líderes crean endogrupos y exogrupos, y que los individuos que conforman el endogrupo tienen mayores calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.



- 92% de los ejecutivos ha observado favoritismo en la asignación de ascensos laborales.[26]

La TILM sugiere que desde el inicio de la relación entre un líder y un seguidor dado, el líder lo clasificará implícitamente como parte del endogrupo o del exogrupo, y que esta relación tiende a permanecer muy estable con el tiempo. Los líderes también fomentan el intercambio líder-miembro al recompensar a los empleados con quienes desean tener un vínculo más cercano y al castigar a los empleados con quienes no desean ese vínculo.[27] Sin embargo, para que la relación de intercambio líder-miembro permanezca intacta, tanto el líder como el seguidor deben "invertir" en ella.

Aún no está clara la manera en que un líder decide cuáles personas entran en alguna de las categorías, pero las evidencias indican que los miembros del endogrupo tienen similitudes demográficas, de actitudes, de personalidad e incluso de género con el líder, o bien tienen un mayor nivel de competencia que los miembros del exogrupo.[28] El líder es quien decide, pero las características de los seguidores determinan la decisión.

En general, los resultados de las investigaciones apoyan la TILM. Al parecer, los líderes establecen diferencias entre los seguidores, esas diferencias no son aleatorias y los seguidores del endogrupo tienen mayores calificaciones de desempeño, colaboran más en el trabajo o tienen mayores conductas "de ciudadanía" y reportan sentirse más satisfechos con su jefe.[29] Un estudio reciente sobre la TILM encontró que los líderes que establecen una relación solidaria con ciertos subordinados, la cual consiste en brindarles apoyo emocional y de otros tipos, generan un compromiso organizacional en esos empleados, lo a su vez mejora su desempeño.[30] Tal vez esto no debería sorprendernos, ya que los líderes invierten su tiempo y otros recursos en quienes creen que tendrán un mejor desempeño.

Liderazgo transformacional-transaccional

líderes transaccionales
Líderes que dirigen utilizando principalmente intercambios (o transacciones) sociales

líderes transformacionales
Líderes que estimulan e inspiran (transforman) a sus seguidores para que logren resultados extraordinarios

Muchas de las primeras teorías de liderazgo consideraban que los **líderes eran transaccionales**, es decir, individuos que principalmente dirigían utilizando intercambios (o transacciones) sociales. Los líderes transaccionales guían o motivan a los seguidores para que trabajen hacia metas establecidas al intercambiar recompensas por su productividad.[31] Sin embargo, otro tipo de dirigente, el **líder transformacional**, estimula e inspira (transforma) a los seguidores para que logren resultados extraordinarios. Algunos ejemplos son Jim Goodnight de SAS Institute y Denise Morrison de Campbell Soup Company, quienes ponen atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores individuales; modifican la conciencia que tienen los seguidores de los problemas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas de formas novedosas, y son capaces de estimular, activar e inspirar a los seguidores para que hagan un esfuerzo adicional para lograr las metas del grupo.

El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional no deben considerarse como métodos opuestos para la realización del trabajo.[33] El liderazgo transformacional se desarrolló a partir del liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño en los empleados que rebasan lo que se obtendría con el uso exclusivo del método transaccional. Además, el liderazgo transformacional no es sólo carisma, ya que el líder trata de inculcar en los seguidores la habilidad para cuestionar no sólo las perspectivas establecidas, sino las perspectivas del líder.[34]

Las evidencias que apoyan la superioridad del liderazgo transformacional con respecto al liderazgo transaccional son realmente impresionantes. Por ejemplo, investigaciones que estudiaron a los gerentes en diferentes ambientes, incluyendo la milicia y los negocios, encontraron que los líderes transformacionales eran considerados individuos más efectivos, con un mejor desempeño, con más posibilidades de recibir un ascenso y con mayor sensibilidad interpersonal que los líderes transaccionales.[35] Además, las evidencias indican que el liderazgo transformacional tiene una alta correlación con menores tasas de rotación y mayores niveles de productividad, satisfacción de los empleados, creatividad, logro de metas, bienestar de los seguidores y espíritu emprendedor, especialmente en empresas de reciente creación.[36]

El líder hace la *DIFERENCIA*



Fuente: Roadell Hickman/Zuma Press/Newscom

Durante los últimos años, Cleveland Clinic ha experimentado un enorme crecimiento bajo el liderazgo del ***doctor Delos "Toby" Cosgrove****.[32] La organización de atención médica sin fines de lucro ahora tiene casi 50 000 empleados, con instalaciones en todo el mundo, incluyendo Ohio, Florida, Nevada, Ontario y Abu Dhabi. Desde que Cosgrave aceptó el puesto de director general, la organización ha logrado casi duplicar su tamaño, con pacientes más satisfechos y mejores resultados clínicos.*

Cosgrove inició sus labores en Cleveland Clinic en 1975, trabajando como cirujano, y en 2004 se convirtió en director general de la empresa. Cosgrove recibió una estrella de bronce por su labor como cirujano en la guerra de Vietnam, ha realizado 22 000 cirugías a lo largo de su carrera y ha publicado más de 450 artículos, lo que lo convierte en un miembro sobresaliente de su gremio. Sin embargo, reconoce que aun cuando la pericia y el conocimiento técnico son importantes, los líderes eficaces deben contar con otras características como honestidad, humildad y habilidades para escuchar y respetar a los demás.

Cosgrove considera que los líderes deben crear lugares de trabajo que estimulen el aprendizaje continuo, y él mismo ha sido un aprendiz durante toda su vida, ya que continuamente se desarrolla personalmente como líder. Después de hablar con algunos estudiantes de medicina, poco tiempo después de asumir su papel de director general, se dio cuenta de que necesitaba ser más empático con los pacientes y con sus experiencias. Como resultado, fundó Patients First, un proyecto que funciona en todo el sistema y que busca que el personal perciba la atención desde el punto de vista del paciente, dando prioridad no sólo al cuidado del aspecto físico del paciente, sino también de su mente y de su espíritu. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?

Liderazgo carismático-visionario

Jeff Bezos, fundador y director general de Amazon.com, es una persona que irradia energía, entusiasmo e iniciativa;[37] le gusta mucho divertirse (su risa legendaria ha sido descrita como una bandada de gansos canadienses que han inhalado óxido nitroso), pero ha perseguido la visión de Amazon de forma intensa y seria, y ha demostrado una gran capacidad para inspirar a sus empleados a lo largo de las altas y bajas de una compañía de rápido crecimiento. Bezos es lo que se denomina un **líder carismático**, es decir, un líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen para que las personas se comporten de cierta forma.

líder carismático
Un líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen para que las personas se comporten de cierta forma

Varios autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático.[38] El análisis más detallado identificó cinco características: tienen una visión, la capacidad de articular esa visión, la disposición para arriesgarse con el fin de lograr esa visión, la sensibilidad ante las limitaciones ambientales y ante las necesidades de los seguidores, así como conductas que son excepcionales.[39] Por ejemplo, Kat Cole, presidenta del grupo de las marcas FOCUS, es un ejemplo de un líder carismático. Cuando se le preguntó acerca de su liderazgo, Cole dijo que "el liderazgo consiste en creer en el futuro, en uno mismo, en los demás y en un propósito más alto. Se trata de crear una cultura, valor y confianza a través de tus acciones y palabras, así como desarrollar equipos que trabajen para lograr metas comunes".[40]

Cada día hay más evidencias que muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y seguidores con altos niveles de desempeño y de satisfacción.[41] Aunque un estudio encontró que los directores generales carismáticos no tenían un impacto sobre el desempeño organizacional, aún se piensa que ésta es una cualidad deseable del liderazgo.[42]

Si el carisma es una característica deseable, ¿las personas pueden aprender a ser líderes carismáticos? ¿O los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? Aunque un número pequeño de

expertos aún piensa que no es posible aprender el carisma, la mayoría considera que es posible entrenar a los individuos para que exhiban conductas carismáticas.[43] Por ejemplo, algunos investigadores han logrado enseñar a estudiantes de licenciatura a "ser" carismáticos. ¿Cómo? Les enseñaron a articular una meta de largo plazo, a comunicar sus expectativas de un alto desempeño, a mostrar confianza en la capacidad de los subordinados para cumplir con esas expectativas y a tener empatía con las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confiada y dinámica, y practicaron el uso de un tono de voz cautivador y atractivo. Los investigadores también entrenaron a los líderes estudiantes a utilizar conductas carismáticas no verbales, como inclinarse hacia el seguidor mientras se comunican, mantener contacto visual directo, y adoptar una postura relajada y expresiones faciales animadas. Los grupos con estos líderes carismáticos "entrenados" tenían miembros que se ajustaban mejor a la tarea, la desempeñaban mejor, y estaban mejor adaptados al líder y al grupo que los miembros que trabajaban en grupos dirigidos por líderes no carismáticos.



- Después de recibir capacitación en tácticas carismáticas, los ejecutivos observaron un incremento de 60% en sus calificaciones de liderazgo.[44]

Una última cosa que debemos decir acerca del liderazgo carismático es que quizás no siempre sea necesario lograr que los empleados tengan altos niveles de desempeño; tal vez sea más adecuado cuando la tarea del seguidor tiene un propósito ideológico o cuando el ambiente involucra altos niveles de estrés e incertidumbre.[45] Esta diferencia podría explicar por qué es más probable que surjan líderes carismáticos en la política, la religión, en tiempos de guerra, o cuando una compañía está iniciando o enfrentando una crisis de supervivencia. Por ejemplo, Martin Luther King Jr. utilizó su carisma para fomentar la igualdad social a través de medios pacíficos, y Steve Jobs logró una lealtad y un compromiso inquebrantables de parte del personal técnico de Apple a principios de la década de 1980 al articular una visión de las computadoras personales que cambiaría drásticamente la manera en que viven las personas.

liderazgo visionario
Habilidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro que mejora la situación actual

Aunque el término *visión* a menudo se relaciona con el liderazgo carismático, el **liderazgo visionario** es diferente; es la habilidad de crear y articular una visión del futuro realista, creíble y atractiva que mejore la situación actual.[46] Esta visión, si se elige e implementa de manera adecuada, es tan vigorizante que "en efecto revitaliza el futuro al estimular las habilidades, talentos y recursos para hacerlo posible".[47]

La visión de una organización debería ofrecer una imagen clara y convincente que estimule las emociones de las personas e inspire entusiasmo para perseguir las metas de la organización. Debe ser capaz de generar posibilidades que sean inspiradoras y únicas, y de ofrecer nuevas formas de hacer las cosas que sean claramente mejores para la organización y sus miembros. Las visiones que se articulan con claridad y tienen una imagen poderosa se pueden entender y aceptar con facilidad. Por ejemplo, Michael Dell (de Dell Computer) creó la visión de un negocio que vende y entrega computadoras personalizadas directamente a los clientes en menos de una semana. La visión que tuvo la desaparecida Mary Kay Ash de mujeres empresarias que venden productos que mejoran su imagen personal impulsó su compañía de cosméticos Mary Kay Cosmetics. Y Elon Musk, fundador y director general de SpaceX, posee una visión de otro mundo, colonizar Marte: "Si las cosas resultan como lo he planeado, podremos enviar personas en 2024, las cuales llegarán a Marte en 2025".[48]

Liderazgo auténtico

Ursula Burns, que tiene 35 años trabajando como directora general de Xerox, admite que "sigo aprendiendo". Y Frank Blake, antiguo director general de Home Depot, asumió la responsabilidad cuando un grupo de hackers ingresó ilegalmente a los sistemas de cómputo de la empresa y robó los números correspondientes a 56 millones de tarjetas de crédito. El robo ocurrió poco tiempo antes de que Blake se jubilara, por lo que con gran facilidad el ejecutivo pudo haber dejado que el nuevo director general resolviera la crisis. Tanto Burns como Blake son excelentes modelos de líderes auténticos, que manifiestan humildad y asumen sus responsabilidades. Los líderes auténticos son muy reconocidos por su humildad. Un grupo de investigadores concluyeron que "las personas humildes son más tranquilas y se mantienen en segundo plano, pero dirigen de una forma diferente, al empoderar a sus empleados y permitir que el poder se transfiera hacia los niveles bajos de la jerarquía".[49]

líderes auténticos
Líderes que se conocen a sí mismos y su ideología, y que actúan con base en esos valores y creencias de manera abierta y sincera

El liderazgo auténtico se enfoca en los aspectos morales de la responsabilidad de dirigir. Los **líderes auténticos** se conocen a sí mismos, saben en qué creer y actúan abierta y sinceramente con base en esos valores y creencias.[50] Por ejemplo, Raymond Davis, director general de Umpqua Bank, dijo lo siguiente: "Siempre le digo a nuestro personal que tienen derecho a recibir respuesta a todas sus preguntas… Eso no significa que las respuestas les gustarán…".[51]

Liderazgo con ética

Poco tiempo después de convertirse en la directora general de General Motors, Mary Barra se enfrentó a un problema que definiría su carácter: ¿debía asumir la responsabilidad de la instalación de interruptores de arranque defectuosos en millones de vehículos, aun cuando no ocupaba el puesto de directora cuando se instalaron? Barra decidió tomar la ruta más corta: "Quiero empezar diciendo que yo, personalmente y General Motors lamentamos mucho lo que ocurrió".[52] Después, nombró a Jeff Boyer como vicepresidente de seguridad global. Barra dijo que "Si Jeff enfrenta obstáculos en su camino, tiene la autoridad para librarlos. Si necesita recursos adicionales, los obtendrá".[53] Mary Barra es un ejemplo de un líder con ética, ya que da prioridad a la seguridad pública antes que a las utilidades. Además, responsabiliza a los empleados que fueron culpables, pero los respalda al crear una cultura en la que sientan que pueden y deben hacer un trabajo mejor.

Liderazgo de equipo

Dado que cada vez más el liderazgo se presenta dentro de un contexto de equipo y que un mayor número de organizaciones está utilizando equipos de trabajo, el papel del líder como guía de los miembros del equipo se ha vuelto muy importante. El papel del líder de equipo *es* diferente del rol tradicional del liderazgo, como descubrió J. D. Bryant, un supervisor de la planta de Texas Instruments, en Forest Lane, Dallas. Un día, él estaba contento supervisando a un grupo de 15 ensambladores de circuitos impresos. Al día siguiente, le avisaron que la compañía utilizaría equipos de empleados y que se convertiría en un "facilitador". Bryant respondió: "Se supone que debo enseñar a los equipos todo lo que sé y luego dejar que tomen sus propias decisiones". Confundido con su nuevo papel, admitió que "no había un plan claro de lo que se suponía que debía hacer".[54] ¿Qué *implica* ser un líder de equipo?



Janay Everett (izquierda) es líder de un equipo de marketing en Whole Foods Market, empresa que está organizada en equipos de empleados. Su puesto de trabajo requiere de habilidades para establecer y mantener buenas relaciones con los líderes de las tiendas, los líderes de los equipos de cada departamento y de los miembros de los equipos en varios lugares diferentes. Everett colabora y se comunica con los líderes de las tiendas para desarrollar planes de marketing que buscan alcanzar las metas de ventas y crecimiento específicas de cada punto de venta.
Fuente: Zuma Press Inc./Alamy

Muchos líderes no están preparados para manejar la transición a equipos de empleados. Como un consultor señaló, "incluso los gerentes más capaces tienen problemas para hacer la transición, ya que todas las funciones de orden y control que antes debían llevar a cabo, ahora ya no son apropiadas. No tiene sentido entender o tener habilidades para esto".[55] El mismo consultor estimó que "probablemente 15 por ciento de los gerentes son líderes de equipo naturales, tal vez otro 15 por ciento no podría dirigir un equipo porque va en contra de su personalidad, es decir, son incapaces de sublimar su estilo dominante por el bien del equipo. Y todavía hay un grupo grande en medio: El liderazgo de equipo no es una habilidad natural en ellos, pero pueden adquirirla".[56]

El reto para muchos gerentes es aprender a convertirse en líderes de equipo efectivos; deben adquirir habilidades como compartir información pacientemente, ser capaces de confiar en otras personas y renunciar a la autoridad. Por ejemplo, Raphaël Gorgé, Presidente y director General de Groupe Gorgé, una compañía francesa de alta tecnología, hace uso de las siguientes prácticas: "Es importante tener confianza en uno mismo como gerente. Yo me rodeo de empleados de alta calidad, los cuales son mucho mejores que yo en sus papeles respectivos. Creo en conformar el mejor equipo posible y en crear un ecosistema donde los individuos puedan esforzarse".[57] Además, los líderes de equipo efectivos ya lograron dominar el difícil equilibrio entre saber cuándo deben dejar solos a sus equipos y cuándo deben involucrarse. Por ejemplo, Jane Rosenthal, fundadora del Tribeca Film Festival, describió su estilo de liderazgo de la siguiente manera: "Yo no intervengo hasta que haya un gran problema, y después me involucró por completo. Mientras confíe en que todos estén haciendo lo que se supone que deban hacer, todo funciona muy bien".[58] ¿Acaso esos estilos de liderazgo producen resultados diferentes? No siempre. Por ejemplo, es probable que los nuevos líderes traten de ejercer demasiado control en un momento en que los miembros del equipo necesitan más autonomía, o bien, podrían abandonar a sus equipos en los momentos en que necesitan su apoyo y ayuda.[59]

Una investigación que estudió a compañías que se reorganizaron alrededor de equipos de empleados encontró ciertas responsabilidades comunes en todos los líderes, las cuales incluían el

Figura 17-5
Roles de liderazgo en un equipo



entrenamiento, la facilitación, el manejo de problemas disciplinarios, la revisión del desempeño individual y en equipo, la capacitación y la comunicación.[60] Sin embargo, una forma más significativa de describir el trabajo de un líder de equipo consiste en concentrarse en dos prioridades: 1. administrar los límites externos del equipo y 2. facilitar el proceso de equipo.[61] Estas prioridades implican cuatro roles de liderazgo específicos, los cuales se observan en la figura 17-5.

en la PRÁCTICA



Fuente: Kevin Krossber

Kevin Krossber
Director de operaciones

El contexto:

Brianna Porter está sufriendo con su papel de líder de equipo en una organización sin fines de lucro que apoya programas para jóvenes de su comunidad que están en riesgo. Recientemente recibió un ascenso y se le asignó el liderazgo de un equipo de recaudadores de fondos que recurren a los negocios locales y a individuos adinerados para garantizar los fondos que mantienen las operaciones de la organización. En un inicio, Brianna adoptó un método de "no intervención" y alentó a su personal para que decidiera libremente dónde buscarían los donativos. Sin embargo, los donativos han disminuido y sabe que necesita intervenir.

¿Qué consejo podría darle a Brianna sobre la forma de apoyar a su equipo?

Es probable que usted sepa qué quiere lograr, pero es más importante que su equipo comparta esa misma visión. Es difícil que todos trabajen hacia la misma meta si su equipo no tiene clara la manera de alcanzarla. Haga un esfuerzo por involucrarse, reúnase con su personal y proporcione instrucciones claras sobre qué deben hacer para tener éxito, ya que de esa manera los miembros de su equipo podrán confiar en su capacidad para hacer lo que se espera de ellos. Si usted espera que su equipo se esfuerce para producir resultados de calidad, deberá dirigir con el ejemplo y enseñarles la manera de hacerlo.

TEMAS **del liderazgo en el siglo XXI**

OA17.5 En la actualidad no es fácil ser un director de información. El individuo responsable de administrar las actividades de tecnología de la información en una compañía descubre que la tarea implica una gran cantidad de presiones externas e internas. La tecnología está cambiando con rapidez (en ocasiones, parece que diariamente), y los costos de los negocios continúan aumentando. Rob Carter, director de información de FedEx, está enfrentando este tipo de desafíos.[62] Él es responsable de todos los sistemas de cómputo y comunicación que dan soporte a los productos y servicios de FedEx en todo momento y en todo el mundo. Si algo sale mal, sabemos a quién culparán. Sin embargo, Carter ha sido un líder eficaz en este ambiente aparentemente caótico.

Es probable que muchos líderes enfrenten circunstancias difíciles como éstas al tratar de dirigir de forma efectiva en el entorno actual. Además, los líderes del siglo XXI enfrentan algunos desafíos importantes de liderazgo. En esta sección estudiaremos aspectos como la administración del poder, el desarrollo de la confianza, el empoderamiento de los empleados, el liderazgo transcultural y el desafío de convertirse en un líder efectivo.

Administración del poder

¿De dónde obtienen los líderes su poder, es decir, el derecho y la capacidad para influir en las acciones o decisiones laborales? Se han identificado cinco fuentes del poder de un líder: legítimo, coercitivo, de recompensa, de experto y referente.[63]

Poder legítimo es lo mismo que autoridad y representa el poder que tiene un líder como resultado de su posición en la organización. Aunque es probable que las personas que tienen puestos de autoridad también tengan poder de recompensa y poder coercitivo, el poder legítimo es más amplio que el poder de coaccionar y recompensar.

poder legítimo
Poder que tiene un líder como resultado de su puesto en la organización

El **poder coercitivo** es el que tiene un líder para castigar o controlar. Los seguidores reaccionan a este tipo de poder por el temor a los resultados negativos que pueden darse en caso de no obedecer. Por lo general, los gerentes tienen cierto poder coercitivo, por ejemplo, la capacidad para suspender o degradar a los empleados, o para asignarles trabajo que consideran desagradable.

poder coercitivo
Poder que tiene un líder para castigar o controlar

El **poder de recompensa** es el que permite proporcionar recompensas positivas. Una recompensa es cualquier cosa que una persona valora, como dinero, evaluaciones de desempeño favorables, ascensos, tareas laborales interesantes, compañeros de trabajo amistosos, y horarios de trabajo o territorios de venta preferentes.

poder de recompensa
Poder que tiene un líder de entregar recompensas positivas

El **poder de experto** se basa en la pericia, las habilidades o los conocimientos especiales. Si un empleado cuenta con habilidades, pericia o conocimientos que son esenciales para un grupo de trabajo, su poder de experto aumentará.

poder de experto
Poder que se basa en la pericia, conocimientos o habilidades especiales

Finalmente, el **poder referente** surge cuando un individuo tiene recursos o rasgos personales deseables. Si una persona admira a otra y quiere relacionarse con ella, la primera ejerce poder sobre la otra ya que desea agradarla. El poder referente surge debido a la admiración de otro y al deseo de ser como esa persona.

poder referente
Poder que deriva de los recursos o rasgos personales deseables de un individuo

Los líderes más efectivos utilizan varias formas de poder para influir en el comportamiento y el desempeño de sus seguidores. Por ejemplo, el comandante de uno de los submarinos más modernos de Australia, el HMAS *Sheean*, utiliza diferentes tipos de poder al comandar a la tripulación y al equipo; da órdenes a la tripulación (legítimo), los elogia (de recompensa) y disciplina a los que cometen alguna falta (coercitivo). Además, un líder efectivo también trata de tener poder de experto (basado en su pericia y conocimientos) y poder referente (al lograr que lo admiren) para influir en sus empleados.

CONFIDENCIALIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO Un jefe microadministrador

Se ha descrito a la microadministración como "quizás la queja más común sobre un jefe". ¿Qué es exactamente la *microadministración* y qué podría hacer si usted trabaja para un microadministrador?

Un jefe microadministrador es alguien que desea controlar todo lo relacionado con el trabajo, incluso hasta los más pequeños detalles. Un individuo así puede ser muy frustrante, estresante y desmoralizante para sus empleados. ¿Cuáles son algunas señales que podrían indicar que su jefe lo está microadministrando? Cuando verifica su progreso varias veces al día, solicita actualizaciones frecuentes, le indica cómo debe realizar sus tareas, se muestra obsesionado con los detalles sin importancia o se molesta si toma decisiones sin antes consultarlo. Sin embargo, el simple hecho de que su jefe lo vigile no significa que sea un microadministrador. Todos los gerentes tienen la responsabilidad de controlar las actividades que están a su cargo, y los gerentes eficientes se fijan en los detalles. La diferencia consiste en que los microadministradores se obsesionan con los detalles, pierden de vista las prioridades y se comportan de manera desconfiada con sus empleados. Por otro lado, un buen gerente conoce el valor de delegar responsabilidades. Por desgracia, es probable que usted no siempre tenga un gerente de este tipo.

Existe una larga lista de razones por las que su jefe podría microadministrarlo: inseguridad, falta de confianza en los demás, aversión al riesgo o desconfianza en las habilidades de sus empleados. Además, otra razón es que no tenga mucho que hacer, que piense que está siendo útil o simplemente que sea un individuo controlador.

Autoevaluación. Si usted cree que su jefe lo está microadministrando, lo primero que debe hacer es autoevaluarse. Pregúntese "¿Soy *yo*?" ¿Habrá alguna razón por la que su jefe sienta la necesidad de microadministrarlo?, por ejemplo, ¿ha llegado usted tarde al trabajo?, ¿no entregó a tiempo algún trabajo?, ¿ha estado distraído últimamente?, ¿ha cometido errores que afecten a su jefe? Inicie su autoevaluación asegurándose de que la conducta de su jefe no es racional ni razonable.

Nuevo en el puesto. La siguiente cuestión es si usted o su jefe son nuevos en el puesto. Si usted es un empleado nuevo, es probable que su jefe sólo esté vigilando su trabajo de manera temporal, hasta que confíe en sus habilidades y usted demuestre un buen desempeño. Si su jefe es nuevo, ya sea en su puesto actual o si es la primera vez que ocupa una gerencia, tal vez deba darle tiempo para que se adapte. Es común que los nuevos gerentes microadministren ya que, debido a su poca experiencia, sienten temor de delegar actividades y ser responsables de los resultados. Asimismo, es probable que los gerentes experimentados, al ocupar un puesto nuevo, traten de controlar las situaciones en exceso, hasta que sientan confianza de los empleados y sus capacidades. Por lo tanto, si usted o su jefe son nuevos en el puesto, tal vez debería esperar algún tiempo.

Cambios en las circunstancias. Antes de actuar, debería por último evaluar si las condiciones han cambiado. Si anteriormente su jefe no lo microadministraba, considere si las condiciones distintas justifican su cambio de conducta. ¿Su compañía está realizando despidos? ¿Está llevando a cabo alguna reorganización importante? ¿Su jefe ha recibido proyectos adicionales que deba entregar en poco tiempo? ¿Su jefe tiene un nuevo jefe? Cualquiera de estas circunstancias podría aumentar el estrés y provocar que su jefe lo microadministre. Si las condiciones que provocan tensión son temporales, es probable que su conducta vigilante sólo sea de corto plazo.

Hable con su jefe. Si llega a la conclusión de que el comportamiento de su jefe no es temporal y le está impidiendo realizar su trabajo de manera adecuada, es momento de que hable con él o ella.

Es muy probable que su jefe no esté consciente de que hay un problema. Con un tono de voz que no sea confrontativo, explique específicamente la forma en que la vigilancia está afectando su trabajo, creando estrés e impidiendo que logre su máximo desempeño. Tal vez deba demostrarle que tienen las cosas bajo control y que conoce bien sus expectativas.

Mantenga a su jefe informado. Además de hablar con su jefe, elimine cualquier preocupación que tenga sobre la realización correcta del trabajo y asegúrele que lo mantendrá informado de sus avances. Para lograrlo, comunique de manera habitual el estatus de su trabajo. A ningún jefe le gustan las sorpresas, especialmente aquellas que podrían dar una mala imagen sobre sus habilidades gerenciales. Proporcione a su jefe información actualizada antes de que se la solicite.

Refuerce las conductas positivas de su jefe. Cuando su jefe lo deje solo, hágale saber que aprecia su actitud y agradézcale por confiar en usted. Al reforzar positivamente su confianza, aumentará la probabilidad de que exhiba nuevamente ese comportamiento. Es muy probable que con el tiempo y la combinación de sus informes habituales y su buen desempeño, observe una disminución en la conducta de microadministración de su jefe.

Fuentes: Basado en R.D. White, "The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure", *Public Personnel Management,* primavera de 2010, pp. 71-76; G. Campbell, "Confronting Micromanaging Bosses", *Nursing Management,* septiembre de 2010, p. 56; Amy Gallo, "Stop Being Micromanaged", hbr.org, septiembre de 2011; y P. Ganeshan-Singh, "7 Ways to Survive Working for a Micromanaging Boss", payscale.com, 29 de octubre de 2014.

Desarrollo de la confianza

Si revisa la sección El líder hace la diferencia de cada capítulo, se encontrará con un grupo sorprendente de líderes que no sólo sobresalen como dirigentes de sus organizaciones, sino que también se caracterizan por tener una firme relación de confianza con sus empleados. En el ambiente incierto de la actualidad, los líderes deben darle mucha importancia al desarrollo de la confianza y la credibilidad, aspectos que pueden ser sumamente frágiles. Antes de analizar las formas en que los líderes pueden desarrollar la confianza y la credibilidad, debemos definir estos conceptos y explicar por qué son tan importantes.

El principal componente de la credibilidad es la honestidad. Las encuestas indican que la honestidad es considerada la principal característica de los líderes que son admirados. "La honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Si las personas van a seguir voluntariamente a alguien, ya sea para participar en una batalla o para entrar a la sala de reuniones, primero deben asegurarse de que esa persona merece su confianza".[65] Además de ser honestos, los líderes dignos de crédito son competentes e inspiradores; son personalmente capaces de transmitir de forma efectiva su seguridad y entusiasmo. De esta manera, los seguidores juzgan la **credibilidad** de un líder en términos de su honestidad, competencia y capacidad para inspirar.

La confianza está muy relacionada con el concepto de credibilidad y, de hecho, ambos términos suelen utilizarse como sinónimos. La **confianza** se define como la creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de un líder. Los seguidores que confían en un líder están dispuestos a confiar en las acciones del líder, debido a que confían en que no abusará de sus derechos e intereses.[66] Las investigaciones han identificado cinco dimensiones que conforman el concepto de confianza:[67]

- *Integridad:* honestidad y veracidad
- *Competencia:* conocimientos y habilidades técnicas e interpersonales
- *Consistencia:* confiabilidad, previsibilidad y buen juicio al manejar las situaciones
- *Lealtad:* disposición para proteger a una persona, tanto física como emocionalmente
- *Apertura:* disposición para compartir ideas e información con libertad

De estas cinco dimensiones, parece que la integridad es el aspecto más crucial cuando evaluamos la confiabilidad de otra persona.[68] En el análisis previo sobre los rasgos de liderazgo se dijo

FYI

- 60% de las personas confían más en un extraño que en su jefe.[64]

credibilidad
Grado en el que los seguidores perciben a alguien como una persona honesta, competente y capaz de inspirarlos

confianza
Creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de un líder

en la PRÁCTICA



Fuente: Matt Ramos

Matt Ramos
Director de marketing

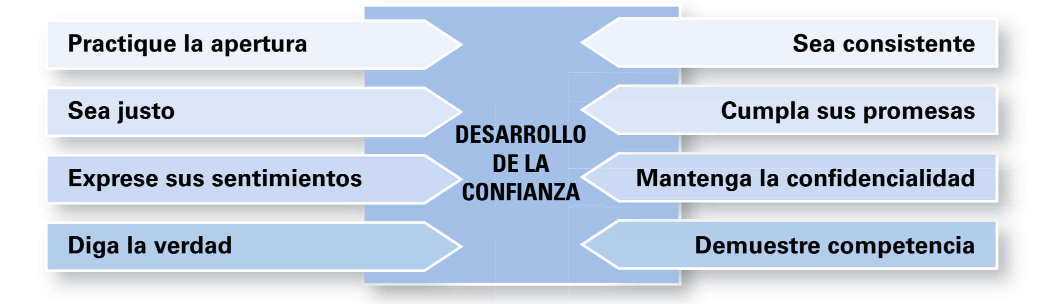
El contexto:

Adhita Chopra está perplejo. Hace tres meses se le asignó la tarea de dirigir un equipo de diseñadores de aplicaciones para teléfonos y, aunque nadie ha dicho algo de forma directa, siente que su equipo no confía en él. Los empleados han estado reteniendo información y sólo se comunican de forma selectiva cuando se les hacen preguntas. Además, han cuestionado persistentemente las metas y las estrategias del equipo, así como las acciones y decisiones de Adhita. ¿Qué podría hacer para tener la confianza de su equipo?

¿Qué consejo le daría a Adhita?

Lograr la confianza en el centro de trabajo siempre es un asunto difícil. Una ocasión fui testigo de una situación similar. Si Adhita tiene esa sensación, aunque no la haya escuchado directamente, lo más probable es que esté en lo correcto. Ganar la confianza en el trabajo se reduce a tres cosas: ser bueno en lo que uno hace, sentir pasión por el trabajo y las personas que nos rodean, y tener la capacidad para escuchar y después actuar. Adhita debe asegurarse de estar haciendo un excelente trabajo y organizar reuniones personales con los miembros del equipo cada semana. El trabajo arduo y una escucha atenta resolverán los problemas de Adhita.

Figura 17-6
Desarrollo de la confianza



que tanto la integridad como la competencia se relacionan de manera consistente con el liderazgo. Los cambios en el lugar de trabajo han aumentado la importancia de estas cualidades del liderazgo. Por ejemplo, la tendencia al empoderamiento de los equipos de trabajo autoadministrados ha reducido muchos de los mecanismos de control tradicionales que se utilizan para vigilar a los empleados. Si un equipo es libre de organizar su propio trabajo, de evaluar su propio desempeño e incluso de tomar sus propias decisiones de contratación, la confianza se vuelve crucial. Los empleados deben confiar en que los gerentes los tratarán con justicia, y los gerentes deben confiar en que los empleados cumplirán con sus responsabilidades a cabalidad.

Asimismo, cada vez es más común que los líderes dirijan a otros individuos que no pertenecen a su grupo inmediato de trabajo o que incluso están físicamente separados (miembros de equipos multidisciplinarios o equipos virtuales, individuos que trabajan para proveedores o clientes, y tal vez personas que representan a otras organizaciones a través de alianzas estratégicas). Estas situaciones no permiten que los líderes se den el lujo de regresar a los puestos formales de influencia. De hecho, muchas de esas relaciones son fluidas y fugaces, por lo que la habilidad para desarrollar y conservar rápidamente la confianza es fundamental para el éxito de la relación.

¿Por qué es importante que los seguidores confíen en sus líderes? Las investigaciones han demostrado que la confianza en el liderazgo está relacionada significativamente con resultados laborales positivos, incluyendo el desempeño en el trabajo, el comportamiento de ciudadanía en la organización, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.[69] Dada la importancia que tiene la confianza para un liderazgo efectivo, ¿de qué manera pueden los líderes desarrollarla? En la figura 17-6 se incluyen algunas sugerencias. (Vea también el ejercicio Desarrolle sus habilidades en el capítulo 6).[70]

Ahora más que nunca la administración y el liderazgo efectivos dependen de la habilidad para ganar la confianza de los seguidores.[71] Los recortes de personal, los problemas financieros y el mayor uso de empleados temporales han reducido la confianza que tienen los trabajadores en sus líderes y debilitado la confianza de los inversionistas, proveedores y clientes. En la actualidad, los líderes se enfrentan al desafío de reconstruir y restablecer la confianza de los empleados y de otros participantes importantes de la organización.


El empoderamiento de los empleados forma parte de la cultura orientada hacia el personal de W. L. Gore & Associates. La compañía anima a los individuos y a los equipos de trabajo a apropiarse de sus puestos utilizando sus talentos y habilidades para encontrar la mejor manera de hacer las cosas, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales. Los empleados que son empoderados se sienten respetados, valorados y dignos de confianza, aspectos indispensables para contribuir al éxito de su organización.
Fuente: W. L. Gore/AP Images

Empoderamiento de los empleados

Los empleados de las instalaciones de DuPont en Uberaba, Brasil, plantaron árboles para conmemorar el décimo aniversario del lugar. Aunque tenían varias cosas que celebrar, una de las más importantes era el hecho de que, desde que inició la producción, la fábrica no había tenido ningún incidente ambiental ni violaciones importantes a la seguridad. La principal razón de este logro fue el programa STOP de la compañía (Safety Training Observation Program), en el cual los empleados empoderados eran responsables de vigilarse unos a otros, corregir procedimientos inadecuados y fomentar los procedimientos de seguridad.[72]

Como se ha descrito en diferentes partes del libro, cada vez más gerentes están dirigiendo a sus empleados dándoles poder. Como dijimos antes, el empoderamiento implica aumentar la discreción de los trabajadores en la toma de decisiones. Millones de empleados individuales y equipos de trabajadores están tomando las decisiones clave de operación que afectan su trabajo; están elaborando presupuestos, organizando las cargas de trabajo, controlando los inventarios, resolviendo problemas de calidad y realizando actividades similares que hasta hace poco tiempo

eran consideradas parte de las labores exclusivas del gerente.[73] Por ejemplo, en The Container Store, cualquier empleado está autorizado a responder a la solicitud de un cliente. Garret Boone, presidente emérito, dice: "A todos los empleados que contratamos, los contratamos como líderes. Cualquier trabajador de nuestra tienda puede actuar en formas que suelen considerarse responsabilidad de un gerente".[74]

Otra razón por la que las compañías están empoderando a sus empleados es la necesidad de que las personas más conocedoras tomen decisiones rápidas (y a menudo se trata de empleados de bajo nivel organizacional). Si las compañías desean competir con éxito en una economía global dinámica, los empleados deben ser capaces de tomar decisiones e implementar cambios con rapidez. Otra razón es que las reducciones de personal dejan a muchos gerentes con una mayor cobertura de control. Para poder enfrentar las mayores demandas laborales, los gerentes deben ceder poder a su personal. Aunque el empoderamiento no es una respuesta universal, podría ser benéfico cuando los empleados cuentan con los conocimientos, las habilidades y la pericia para realizar su trabajo de manera competente.

Liderazgo transcultural

"En Estados Unidos, se espera que los líderes se vean muy bien, suenen muy bien y sean inspiradores. En otros países, no tanto".[75] En esta economía global, ¿qué pueden hacer los gerentes para tomar en cuenta las diferencias transculturales cuando dirigen empleados?

Una conclusión general que proviene de las investigaciones acerca del liderazgo es que los líderes efectivos no utilizan un solo estilo, sino que adaptan su estilo a la situación. Aunque no se menciona de forma explícita, la cultura nacional es con certeza una variable situacional importante para determinar qué estilo de liderazgo será el más efectivo. Por ejemplo, es poco probable que lo que funciona en Estados Unidos también sea efectivo en Dinamarca. Lars Sørensen, director general de la empresa farmacéutica Novo Nordisk, sabe por experiencia que un liderazgo

Figura 17-7
Liderazgo transcultural

- Se espera que los líderes coreanos tengan una actitud paternalista con los empleados.
- Los líderes árabes que son amables o generosos sin que se les pida que lo sean, son considerados por los demás árabes como individuos débiles.
- Se espera que los líderes chinos mantengan una actitud positiva al ser fuentes de ataques.
- Se espera que los líderes europeos estén más orientados a la acción.
- Se espera que los líderes japoneses sean humildes y que hablen con frecuencia.
- Se espera que los líderes latinoamericanos no se sientan rechazados cuando los demás se comportan de manera formal.
- Es muy probable que los líderes escandinavos y holandeses que elogian a los individuos en público provoquen que éstos se sientan avergonzados, en lugar de motivados.
- Se espera que los líderes efectivos de Malasia muestren compasión y al mismo tiempo utilicen un estilo más autocrático que participativo.
- Los líderes alemanes efectivos se caracterizan por una alta orientación al desempeño, poca compasión, poca autoprotección, poca orientación hacia los equipos y altos niveles de autonomía y participación.
- Los líderes efectivos de la África subsahariana establecen equipos con relaciones estrechas e íntimas entre sus miembros.

Fuentes: Basada en "Leadership Across Cultures", *Harvard Business Review*, www.hbr.org, mayo de 2015; J. C. Kennedy, "Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook", *Academy of Management Executive*, agosto de 2002, pp. 15-17; F. C. Brodbeck, M. Frese y M. Javidan, "Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance", *Academy of Management Executives*, febrero de 2002, pp. 16-29; M. F. Peterson y J. G. Hunt, "International Perspectives on International Leadership", *Leadership Quarterly*, otoño de 1997, pp. 203-231; R. J. House y R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, vol. 23, núm. 3, 1997, p. 463; y R. J. House, "Leadership in the Twenty-First Century", en *The Changing Nature of Work*, ed. A. Howard (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 442.

PERSPECTIVA DEL FUTURO Liderazgo flexible

A medida que las organizaciones se conviertan en empresas más planas (es decir, con menos niveles jerárquicos) y más interconectadas a nivel global y tecnológico, los viejos modelos de liderazgo se volverán obsoletos. Aunque los tres elementos del liderazgo —el líder, los seguidores y la situación— seguirán siendo parte de toda la ecuación del liderazgo, la manera en que interactúan para el logro de la misión y las metas de los equipos está cambiando. Los líderes exitosos en los centros de trabajo del mañana necesitarán ser más parecidos a un camaleón para poder adaptarse a entornos complejos y dinámicos. Bajo esas circunstancias, los líderes podrán hacer tres cosas: 1. compartir la responsabilidad al empoderar a los empleados; reconocer que el "liderazgo" puede surgir en cualquier parte y en todas partes, y que en ocasiones el mejor método puede consistir en quitarse del camino y dejar que alguien más tome el mando; 2. mantener la calma y permanecer enfocados en medio de la incertidumbre y de un ritmo acelerado; al enfrentarse a situaciones como éstas, concentrarse en las tareas más importantes y presentar un comportamiento confiado mientras los demás entran en pánico o no saben qué hacer; y 3. ser un líder que escucha, que estimula la participación, que reconoce que las necesidades de los demás son tan importantes como las propias, que fomenta y apoya la colaboración para el logro de metas comunes, es decir, un líder que da prioridad a las personas. Después de todo, sin las personas, los líderes no existen.

HABLE AL RESPECTO 1: ¿Por qué los viejos modelos del liderazgo se están volviendo obsoletos?

HABLE AL RESPECTO 2: Sin las personas, los líderes no existen, ¿qué significa esto?

eficaz depende del contexto. En Dinamarca, todas sus decisiones las toman por consenso; cuando dirigen a su equipo en Estados Unidos, adopta un método jerárquico más directo.[76]

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo debido a que influye en la forma en que los seguidores responderán. Los líderes no pueden (y no deben) elegir su estilo de manera aleatoria; están limitados por las condiciones culturales que sus seguidores esperan. En la figura 17-7 se presentan algunos hallazgos de ejemplos seleccionados de estudios sobre el liderazgo transcultural. Dado que la mayoría de las teorías de liderazgo se desarrollaron en Estados Unidos, tienen un sesgo norteamericano; destacan las responsabilidades de los seguidores más que sus derechos; suponen una autogratificación más que el compromiso con las obligaciones o una motivación altruista; asumen la centralidad del trabajo y la orientación hacia valores democráticos; además, destacan la racionalidad más que la espiritualidad, la religión o la superstición.[77] Sin embargo, el programa de investigación GLOBE (presentado en el capítulo 4) es el estudio transcultural más amplio y detallado sobre el liderazgo que se ha llevado a cabo. El estudio GLOBE descubrió que el liderazgo tiene algunos aspectos universales. De manera específica, parece que varios elementos del liderazgo transformacional están asociados con un liderazgo efectivo, sin importar el país donde se encuentre el líder.[78] Tales elementos incluyen la visión, ser capaz de anticiparse, motivar a los demás, ser digno de confianza, el dinamismo, una actitud positiva y la habilidad de ser proactivo. Debido a los resultados, dos miembros del equipo GLOBE concluyeron que "los subordinados de los líderes de negocios efectivos en cualquier país esperan que éstos transmitan una visión poderosa y proactiva que guíe a la compañía hacia el futuro, una gran habilidad motivacional para lograr que todos los empleados cumplan la visión y excelentes habilidades de planeación para ayudar a implementar la visión".[79] Algunas personas sugieren que el atractivo universal de estas características de los líderes que transforman se debe a las presiones que existen hacia las tecnologías y prácticas administrativas comunes, que son resultado de la competitividad global y las influencias multinacionales.

Convertirse en un líder eficaz

Las organizaciones necesitan líderes eficaces. Dos aspectos importantes para convertirse en un líder eficaz son la capacitación y el hecho de reconocer que algunas veces ser un líder efectivo implica *no* dirigir. Veamos estos aspectos.



Los programas globales de liderazgo ejecutivo de Ford Motor Company desarrollan líderes eficaces como Mark Fields, director general y presidente de la compañía, quien ha trabajo durante 25 años para esta empresa. Ford ofrece a los empleados de cualquier nivel una amplia gama de programas para el desarrollo del liderazgo, enfocados en fomentar la excelencia funcional y técnica, la toma de decisiones, la toma de riesgos, la administración del cambio y un pensamiento empresarial.

Fuente: Paul Warner, Contributor/Getty Images Entertainment/Getty Images

CAPACITACIÓN DEL LÍDER Organizaciones de todo el mundo gastan miles de millones de dólares, yenes y euros en la capacitación y el desarrollo del liderazgo. Sólo en Estados Unidos, se estima que las compañías gastan $70 600 millones al año en actividades formales de capacitación y desarrollo.[80] Tales esfuerzos adoptan muchas formas: desde programas de liderazgo de $50 000 ofrecidos por universidades como Harvard y compañías como GE, hasta experiencias de navegación en Outward Bound School. Aunque es probable que gran parte del dinero que se gasta en la capacitación de líderes ofrezca beneficios dudosos, nuestra revisión sugiere que los gerentes pueden hacer algunas cosas para obtener el mayor efecto posible de este tipo de capacitación.[81] Con todo, existe cierto consenso sobre las características de una capacitación en liderazgo efectiva. La primera es la contextualización (asegurarse que el aprendizaje está enfocado en la estrategia y la cultura de la organización), y la segunda es la personalización (que permite que los participantes obtengan un aprendizaje relacionado con sus aspiraciones).[82]

Primero, reconozcamos lo evidente. Algunas personas no tienen las características necesarias para ser líderes. Punto. Por ejemplo, existen evidencias que indican que la capacitación para el liderazgo tiene más probabilidades de ser exitosa con individuos que tienen un alto nivel de autovigilancia que con personas que no tienen esta característica. Tales individuos tienen la flexibilidad de cambiar su comportamiento según lo requieran las diferentes situaciones. Además, es probable que las organizaciones encuentren que los individuos con mayores niveles del rasgo llamado motivación para dirigir sean más receptivos a las oportunidades de desarrollo del liderazgo.[84]

¿Qué tipo de cosas relacionadas con ser un líder más efectivo podrían aprender los individuos? Tal vez sea un poco optimista pensar que se puede enseñar la "creación de una visión", pero sí es posible enseñar habilidades de implementación. Se puede entrenar a las personas para que desarrollen "un entendimiento acerca de los temas que son críticos para las visiones efectivas".[85] También es posible enseñar habilidades como el desarrollo de la confianza y la mentoría. Además, los líderes pueden aprender habilidades para hacer análisis situacionales: como aprender a evaluar las situaciones, a modificarlas para que se ajusten mejor a su estilo y a determinar qué conductas de liderazgo podrían ser más efectivas en ciertas situaciones.



El porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo varía de acuerdo con el país:

- 45% en Rusia.
- 39% en Filipinas y Lituania.
- 37% en Estonia
- 16% en India.
- 15% en Alemania.
- 7% en Japón.[83]

SUSTITUTOS DEL LIDERAZGO A pesar de la creencia de que algunos estilos de liderazgo siempre serán efectivos sin importar la situación, ¡el liderazgo no siempre es importante! Las investigaciones indican que, en algunas situaciones, cualquier conducta que exhiba un líder es irrelevante. En otras palabras, ciertos individuos, puestos y variables organizacionales podrían actuar como "sustitutos del liderazgo", negando la influencia del líder.[86]

Por ejemplo, algunas de las características de los seguidores, como la experiencia, la capacitación, la orientación profesional o la necesidad de independencia, pueden neutralizar el efecto del liderazgo. Tales características podrían reemplazar la necesidad que tienen los empleados de recibir el apoyo de un líder o de su capacidad para crear estructuras y reducir la ambigüedad de la tarea. De forma similar, los puestos que por naturaleza son poco ambiguos, y rutinarios o intrínsecamente satisfactorios, podrían plantear pocas demandas a los líderes. Finalmente, características organizacionales, como las metas explícitas formalizadas, las reglas y procedimientos rígidos o los grupos de trabajo cohesivos, pueden sustituir un liderazgo formal.

Capítulo 17 PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO por objetivos de aprendizaje

OA17.1 DEFINIR qué es un líder y qué es el liderazgo.

Un líder es alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que logre sus metas. Los gerentes deben ser líderes porque la dirección es una de las cuatro funciones de la administración.

OA17.2 COMPARAR las primeras teorías del liderazgo.

Los primeros intentos por definir las características del líder fueron infructuosos, aunque estudios posteriores encontraron ocho rasgos asociados con el liderazgo.

Los estudios de la University of Iowa exploraron tres estilos de liderazgo. La única conclusión fue que los miembros del grupo se sentían más satisfechos con un líder democrático que con uno autocrático. Los estudios de la Ohio State University identificaron dos dimensiones de la conducta del líder: la estructura de iniciación y la consideración. En ocasiones, un líder que tenía estas características en un alto nivel lograba que el grupo tuviera un alto desempeño en la tarea y que sus miembros se sintieran muy satisfechos, aunque esto no ocurría siempre. Las investigaciones de la University of Michigan estudiaron a líderes orientados a los empleados y líderes orientados a la producción, y concluyeron que los primeros podían lograr una alta productividad grupal y altos niveles de satisfacción en los miembros. La rejilla gerencial incluye el interés de los líderes por la producción y su interés por las personas, e identifica cinco estilos de líderes. Aunque la rejilla sugiere que el mejor líder es aquel que se preocupa mucho por la producción y por las personas, no se encontraron evidencias que respalden esa conclusión.

Como demostraron los estudios conductuales, el comportamiento de un líder tiene una naturaleza doble: un enfoque en la tarea y un enfoque en las personas.

OA17.3 DESCRIBIR las tres principales teorías de contingencia del liderazgo.

El modelo de Fiedler trató de definir el mejor estilo para situaciones particulares; midió el estilo del líder (orientado a la relación u orientado a la tarea) utilizando el cuestionario sobre el colega menos preferido. Fiedler también supuso que el estilo de un líder era un rasgo fijo y midió tres dimensiones de contingencia: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder de la posición. El modelo sugiere que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en situaciones muy favorables o muy desfavorables, y que los líderes orientados a la relación tienen un mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard se enfocó en la preparación de los seguidores. Los autores identificaron cuatro estilos de liderazgo: hablar (alta tarea-baja relación), vender (alta tarea-alta relación), participar (baja tarea-alta relación) y delegar (baja tarea-baja relación). También identificaron cuatro etapas de preparación: incapaz y no está dispuesto (usa el estilo de hablar), incapaz pero está dispuesto (usa el estilo de vender), capaz pero no está dispuesto (usa el estilo de participar), y capaz y dispuesto (usa el estilo de delegar).

El modelo del camino hacia la meta, creado por Robert House, identifica cuatro conductas del liderazgo: directiva, solidaria, participativa y orientada al logro. El autor supuso que un líder puede y debe ser capaz de utilizar cualquiera de estos estilos. Se encontraron las dos variables situacionales de contingencia en el entorno y en el seguidor. En esencia, el modelo del camino hacia la meta afirma que un líder debe proporcionar dirección y apoyo según sea necesario, es decir, estructurar el camino para que los seguidores puedan lograr las metas.

OA17.4 DESCRIBIR las teorías contemporáneas del liderazgo.

La teoría del intercambio líder-miembro (TILM) plantea que los líderes crean endogrupos y exogrupos, y que los individuos que conforman el endogrupo tienen mayores calificaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.

Un líder transaccional intercambia recompensas por productividad, mientras que un líder transformacional estimula e inspira a los seguidores para que alcancen sus metas.

Un líder carismático es un individuo entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de ciertas formas. Las personas pueden aprender a ser carismáticas. Un líder visionario es capaz de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro.

Un líder auténtico se concentra en los aspectos morales del liderazgo. Un líder con ética crea una cultura donde los empleados sienten que pueden y deben hacer un mejor trabajo. Un líder de equipo tiene dos prioridades: administrar los límites externos del equipo y facilitar el proceso de equipo. Se involucran cuatro roles del líder: relación con los miembros externos, solucionador de problemas, administrador de conflictos y entrenador.

OA17.5 ANALIZAR los temas contemporáneos que afectan al liderazgo.

Las cinco fuentes de poder de un líder son el poder legítimo (autoridad o puesto), coercitivo (castigo o control), de recompensa (proporcionar recompensas positivas), de experto (pericia, habilidades o conocimientos especiales) y referente (recursos o rasgos deseables).

Los líderes de la actualidad enfrentan desafíos como administrar el poder, desarrollar la confianza, empoderar a los empleados, dirigir individuos de diversas culturas y convertirse en líderes efectivos.

PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

17-1. ¿Qué dice cada una de las cuatro teorías conductuales del liderazgo?

17-2. Explique el modelo de contingencia del liderazgo planteado por Fiedler.

17-3. ¿Cómo explica el liderazgo la teoría de liderazgo situacional y la teoría del camino hacia la meta?

17-4. ¿Qué es la teoría del intercambio líder-miembro y qué dice acerca del liderazgo?

17-5. Establezca las diferencias entre los líderes transaccionales y transformacionales, así como entre los líderes carismáticos y visionarios.

17-6. ¿Cuáles son las cinco fuentes de poder de un líder?

17-7. ¿Cree usted que en la realidad la mayoría de los gerentes utilizan un método de contingencia para aumentar la eficacia de su liderazgo? Explique.

17-8. ¿Por qué es tan importante la confianza entre los líderes y los empleados? ¿Qué puede hacer un líder para generar confianza?

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

DILEMA ÉTICO

¿Alguna vez vio el programa *Undercover Boss* (conocido en Latinoamérica como "Jefe encubierto")? Este programa de televisión presenta al "jefe" de una compañía mientras trabaja encubierto en su propia organización para descubrir cómo funciona realmente. Por lo general, el ejecutivo trabaja así durante una semana; luego, los empleados con los que trabajó son llevados a las oficinas centrales de la compañía y reciben un castigo o una recompensa por sus actos. Han participado jefes de organizaciones que van desde Waste Management y White Castle hasta NASCAR y Family Dollar.

17-9. ¿Qué opina? ¿Es ético que un líder actúe de forma encubierta en su propia organización? ¿Por qué?

17-10. ¿Qué problemas éticos podrían surgir? ¿Qué podrían hacer los gerentes para resolver esos problemas?

PRÁCTICA DE HABILIDADES Desarrolle sus habilidades para elegir un estilo de liderazgo eficaz

Acerca de la habilidad

Los líderes eficaces tienen la habilidad de ayudar a que los grupos que dirigen sean exitosos a medida que atraviesan las diferentes etapas de su desarrollo. Ningún estilo de liderazgo es siempre eficaz. Al elegir un estilo de liderazgo eficaz se deben tomar en cuenta los factores situacionales, como las características de los seguidores. Los factores situacionales claves que determinan la eficacia del liderazgo incluyen la etapa de desarrollo del grupo, la estructura de la tarea, el poder de la posición, las relaciones líder-miembro, el grupo de trabajo, las características de los empleados, así como las culturas organizacional y nacional.

Pasos para practicar la habilidad

Si usted desea elegir un estilo de liderazgo eficaz, le recomendamos poner en práctica las siguientes sugerencias:

- ***Determine la etapa en que su grupo o equipo está operando: formación, tormenta, normalización o desempeño.*** Puesto que cada etapa implica diferentes problemas y conductas, es importante que sepa en cuál de ellas se encuentra su grupo. La *formación* es la primera etapa del desarrollo y es cuando las personas se unen a un grupo y ayudan a definir su objetivo, estructura y liderazgo. La *tormenta* es la segunda etapa y se caracteriza por un conflicto dentro del grupo. La *normalización* es la tercera etapa, caracterizada por relaciones cercanas y cohesión. La cuarta etapa es el *desempeño*, que es cuando el grupo es completamente funcional.
- ***Si su equipo se encuentra en la etapa de formación, son deseables ciertas conductas de liderazgo,*** como asegurarse de que todos los miembros del equipo se conozcan entre sí, responder preguntas de los miembros, trabajar para establecer las bases para la confianza y la apertura, modelar las conductas que espera en los miembros del equipo, y aclarar las metas, procedimientos y expectativas del grupo.
- ***Si su equipo se encuentra en la etapa de tormenta, son deseables ciertas conductas de liderazgo,*** como identificar fuentes de conflicto y adoptar el papel de mediador; fomentar una filosofía de ganar-ganar; reafirmar la visión del equipo, sus valores y metas esenciales; fomentar una discusión abierta; estimular un análisis de los procesos del equipo para identificar formas de mejorar la cohesión y el compromiso del equipo; así como reconocer a los individuos y al equipo.
- ***Si su equipo se encuentra en la etapa de normalización, son deseables ciertas conductas de liderazgo.*** Estas conductas incluyen aclarar las metas y expectativas del equipo, dar a cada miembro y al equipo retroalimentación sobre su desempeño, alentar al equipo para que articule una visión para el futuro, y encontrar formas para comunicar pública y abiertamente la visión del equipo.
- ***Si su equipo se encuentra en la etapa de desempeño, son deseables ciertas conductas de liderazgo,*** como dar retroalimentación habitual y continua del desempeño, fomentar la innovación y las conductas innovadoras, motivar al equipo para aprovechar sus fortalezas, festejar sus logros (pequeños y grandes) y proporcionarle el apoyo que necesita para que continúe haciendo su trabajo.

- ***Revise si hay cambios de conducta en el grupo y ajuste su estilo de liderazgo en concordancia.*** Dado que un grupo no es una entidad estática, suele atravesar periodos buenos y periodos malos. Usted debe ajustar su estilo de liderazgo a las necesidades de la situación. Si parece que el grupo necesita mayor dirección, désela; si parece que funciona a un alto nivel por sí mismo, proporcione el apoyo necesario para que siga funcionando en ese nivel.

Práctica de la habilidad

Las siguientes sugerencias son actividades que usted puede realizar para practicar las conductas necesarias para elegir un estilo de liderazgo eficaz.

1. Piense en un grupo o equipo al que pertenezca actualmente o en el que haya participado. ¿Qué estilo de liderazgo mostró el líder de este grupo? Mencione algunos ejemplos específicos de los tipos de conductas de liderazgo que utilizó. Evalúe el estilo de liderazgo. ¿Fue adecuado para el grupo? ¿Por qué? ¿Qué habría hecho usted de manera diferente?
2. Observe a dos equipos deportivos, ya sea colegiales o profesionales, uno que considere extremadamente exitoso y otro que considere no exitoso. ¿Qué estilos de liderazgo parece que se ocupan en ambas situaciones? Proporcione ejemplos específicos de las conductas de liderazgo que observe. ¿Cómo calificaría los estilos de liderazgo? ¿Fueron adecuados para los equipos? ¿Por qué? ¿En qué grado cree que estos estilos de liderazgo influyeron en los resultados de los dos equipos que observó?

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Después de leer acerca de los distintos rasgos y conductas del liderazgo, haga una lista de las características que usted considere que posee un buen líder. Tomando en cuenta sus propias capacidades de liderazgo, ¿qué habilidades o rasgos necesita desarrollar para convertirse en un mejor líder? Con la lista elaborada, reúnase con tres o cuatro estudiantes para hacer una lluvia de ideas de distintas estrategias que le permitan desarrollar sus habilidades de liderazgo. ¿Cuáles son algunas de las medidas que podría tomar (especialmente mientras continúa en la universidad) para desarrollar sus habilidades de líder? Después de realizar un análisis, cada estudiante deberá redactar un breve plan para el desarrollo del liderazgo personal.

MI TURNO DE SER GERENTE

- Piense en las diferentes organizaciones a las que pertenece. Observe los diferentes estilos de liderazgo que utilizan los líderes en esas organizaciones. Redacte un informe en el que describa esos estilos individuales (por favor, no incluya nombres) y evalúelos.
- Escriba sobre tres personas que considere líderes eficaces. Haga una lista con las características que usted considera que los define como líderes eficaces.
- Piense en los momentos en que ha tenido que dirigir a otras personas. Describa su propio estilo de liderazgo. ¿Qué podría hacer para mejorar su estilo de liderazgo? Elabore un plan de acción con los pasos que podría seguir. Incluya toda esta información en un informe breve.
- Los gerentes dicen que cada vez deben utilizar más la influencia para lograr que se haga el trabajo. Lleve a cabo una investigación sobre el arte de la persuasión. Haga una lista de sugerencias de cómo mejorar sus habilidades para influir en los demás.
- La siguiente es una lista de habilidades de liderazgo. Elija dos de ellas y desarrolle un ejercicio de entrenamiento que sirva para desarrollar o mejorar esa habilidad: construir comunidades de empleados; construir equipos; entrenar y motivar a los demás; comunicarse con impacto, confianza y energía; dirigir por medio del ejemplo; dirigir el cambio; tomar decisiones; proporcionar dirección y enfoque; y valorar la diversidad.
- Seleccione uno de los temas que se incluyen en la sección sobre los temas del liderazgo en el siglo XXI. Haga una investigación al respecto y reúna sus hallazgos en una lista que presentará en la clase. Asegúrese de citar sus fuentes.
- Entreviste a tres gerentes sobre lo que piensan que se necesita para ser un buen líder. Describa sus hallazgos en un reporte y prepárese para presentarlo en la clase.
- ¡Ponga a prueba sus habilidades de liderazgo! Ofrézcase como voluntario para un puesto de liderazgo en alguna organización con la que esté involucrado.

CASO DE APLICACIÓN 1 Desarrollo de líderes

¿Qué tan importantes son los líderes excelentes para las organizaciones? Si le preguntara a George Buckley, director general recién jubilado de 3M, respondería que son sumamente importantes.[87] No obstante, también diría que los líderes excelentes no aparecen de la nada. Una compañía debe cultivar líderes que cuenten con las habilidades y capacidades que le ayuden a sobrevivir y prosperar. Y, al igual que un equipo de béisbol exitoso con buenas estadísticas de desempeño y que cuenta con un plan de desarrollo de jugadores, 3M tiene su propio sistema de cultivo, excepto que su sistema está diseñado para desarrollar líderes organizacionales.

El programa para el desarrollo del liderazgo de 3M es tan efectivo que la compañía ha sido nombrada una de las "20 mejores organizaciones por su liderazgo" en tres de los últimos cuatro años y, según Hay Consulting Group y la revista *Fortune,* es una de las 25 mejores compañías desarrolladoras de líderes talentosos. ¿En qué consiste el programa de liderazgo de 3M? Hace aproximadamente 10 años, el antiguo director general de la compañía (Jim McNerney, ahora director general de Boeing) y su equipo de excelencia dedicaron 18 meses a desarrollar un nuevo modelo de liderazgo para la compañía. Después de numerosas sesiones con lluvias de ideas y muchos debates acalorados, el grupo finalmente concluyó que existen seis "atributos de liderazgo" que consideraron esenciales para que la compañía tuviera la habilidad para ejecutar su estrategia y fuera capaz de rendir cuentas. Los seis atributos incluyen habilidades para "trazar el camino; estimular e inspirar a los demás; demostrar un comportamiento ético, integridad y obediencia; entregar resultados; aumentar la producción; e innovar con ingenio". Asimismo, bajo la guía de Buckley, y después bajo el liderazgo del recién nombrado director general Inge Thulin, la compañía continúa y refuerza su búsqueda de un liderazgo de excelencia con los seis atributos.

Cuando se le preguntó acerca de sus ideas sobre el liderazgo, Buckley dijo que cree que los líderes difieren de los gerentes; considera que la clave para crear líderes consiste en enfocarse en las cosas que se pueden desarrollar, como un pensamiento estratégico. También piensa que los líderes no deben ascender en la organización con demasiada rapidez, ya que necesitan tiempo para fracasar y aprender lo que se requiere para rectificar el camino.

Por último, cuando se le preguntó sobre su propio estilo de liderazgo, Buckley dijo que para ser un líder exitoso lo mejor es rodearse de personas que sean mejores que él. Sin embargo, esto requiere de una gran confianza emocional, atributo que es vital para ser un buen líder. Uno desarrolla respeto por los empleados que realizan un excelente trabajo. Una vez que surge el respeto, se desarrolla la confianza. Este tipo de enfoque del liderazgo funcionó bien para Buckley, como lo demuestra el hecho de que la compañía ocupó el lugar 18 en la lista de las compañías globales más admiradas de *Fortune* en 2012.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

17-11. ¿Qué piensa de la afirmación de Buckley acerca de que los líderes y los gerentes son diferentes? ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?

17-12. ¿Qué modelos, teorías o aspectos del liderazgo observa en este caso? Haga una lista y descríbalos.

17-13. Considere los seis atributos de liderazgo que son importantes para la compañía. Explique lo que cree que involucra cada uno. Luego, analice cómo podrían desarrollarse y medirse.

17-14. ¿Qué le enseña este caso acerca del liderazgo?

CASO DE APLICACIÓN 2 Desarrollo de liderazgo en L'Oréal

Jean Paul Agon, presidente y director general de L'Oréal, se unió a la compañía inmediatamente después de graduarse de la universidad en 1978 y ha continuado su desarrollo como líder en esta empresa durante casi 40 años.[88] Con sede en Francia y con más de 80 000 empleados en todo el mundo, L'Oréal es la compañía de cosméticos más grande del orbe. La administración de la organización aún cree que el desarrollo del liderazgo empieza cuando arranca la carrera de un individuo y continúa a lo largo de ella.

Cada año, casi 650 personas recién egresadas de la universidad se integran a alguno de los programas de capacitación gerencial de L'Oréal. El formato de cada programa varía de acuerdo con la ubicación geográfica, y los aprendices pasan entre seis y 18 meses realizando diferentes misiones a través de toda la organización, con la finalidad de conocer bien el negocio. Cada aprendiz cuenta con un plan de desarrollo personal que incluye conocimientos sobre la organización, la comprensión de los modelos de negocios utilizados por las diferentes marcas y el establecimiento de relaciones con el personal de toda la compañía. El programa sumerge al candidato dentro de la cultura organizacional, y éste aprende lo que se necesita para tener éxito en el entorno laboral. La mayoría de los individuos también se vinculan a un mentor que les proporciona una guía y da respuesta a sus preguntas.

La conciencia transcultural de los gerentes ha contribuido de manera significativa al éxito general de la compañía, ya que estos ejecutivos a menudo dirigen equipos diversos, dedicados al desarrollo de productos diseñados especialmente para diferentes regiones del mundo. Aunque algunos de esos líderes son reclutados de grupos de candidatos externos, muchos de ellos se desarrollan a través un programa de capacitación gerencial específico que incluye una rotación por París, Nueva York, Singapur y Río de Janeiro, con 12 meses de duración. Este programa busca egresados de escuelas de negocios internacionales que sean curiosos y capaces de adaptarse a otras culturas, ya que este conjunto de habilidades es importante para lograr adaptar las marcas internacionales a los mercados locales.

Para hacer negocios a nivel global también se requiere de un liderazgo ético, que es un componente importante de la estrategia que utiliza la empresa para desarrollar el liderazgo. L'Oréal ha sido reconocida por sus esfuerzos en el área de la ética. En 2016, la Ethics & Compliance Initiative reconoció la innovación de L'Oréal en el liderazgo con ética. Asimismo, la empresa también fue calificada por Ethisphere como una de las compañías con mayor ética del mundo.

Sin embargo, los esfuerzos de L'Oréal por desarrollar el liderazgo no terminan con los empleados recién graduados. De hecho, los gerentes de cualquier nivel tienen la oportunidad de desarrollar más sus capacidades de liderazgo mediante una gran variedad de programas, los cuales se basan principalmente en el entrenamiento de líderes. La empresa ofrece estos programas con la creencia de que la inversión en el liderazgo brinda mayores rendimientos cuando los líderes desarrollan sus propios equipos. Los gerentes de toda la organización son responsables del desarrollo de sus empleados y, aquellos que no logran desarrollar sus propios equipos, incluso si cumplen con las metas de negocios, pierden recompensas de desempeño. Todo esto destaca un aspecto relevante: el liderazgo es importante para L'Oréal.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

17-15. ¿Por qué cree que L'Oréal invierte tantos recursos para el desarrollo del liderazgo?

17-16. ¿Qué papel juega un mentor en el desarrollo del liderazgo?

17-17. ¿Por qué es importante la conciencia transcultural entre los líderes de una empresa como L'Oréal?

17-18. ¿Cree que un programa de capacitación gerencial es una buena forma de iniciar una carrera profesional dentro de una empresa? ¿Por qué?

NOTAS

1. La mayor parte de las investigaciones sobre el liderazgo se han enfocado en las acciones y las responsabilidades de los gerentes, y los resultados se han generalizado a los líderes y al liderazgo en general.
2. J. Pinsker, "The Financial Perks of Being Tall", *The Atlantic* online, www.theatlantic.com, 18 de mayo de 2015; T. A. Judge y D. M. Cable, "The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, núm. 3, 2004, pp. 428-441.
3. Vea R. L. Schaumberg y F. J. Flynn, "Uneasy Lies the Head That Wears the Crown: The Link Between Guilt Proneness and Leadership", *Journal of Personality and Social Psychology*, agosto de 2012, pp. 327-342; D. S. DeRue, J. D. Nahrgang, N. Wellman y S. E. Humphrey, "Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Personnel Psychology*, primavera de 2011, pp. 7-52; T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies y M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 765-780; y S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 48-60.
4. R. Working, "Executive Qualities Differ by Gender, Study Finds", www.hrcommunication.com, 8 de marzo de 2013.
5. A. Bryant, "Carter Murray Giving Talented People Room to Bloom", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 13 de mayo de 2016.
6. N. Nayab, "A Review of Companies with Autocratic Leadership", Bright Hub Project Management, online, www.brighthubpm.com, 29 de julio de 2015.
7. D. S. DeRue, J. D. Nahrgang, N. Wellman y S. E. Humphrey, "Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity".
8. K. Lewin y R. Lippitt, "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note", *Sociometry*, vol. 1, 1938, pp. 292-300; K. Lewin, "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods", *American Journal of Sociology*, vol. 44, 1939, pp. 868-896; K. Lewin, L. Lippitt y R. K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, vol. 10, 1939, pp. 271-301; y L. Lippitt, "An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres", *University of Iowa Studies in Child Welfare*, vol. 16, 1940, pp. 43-95.
9. B. M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership* (Nueva York: Free Press, 1981), pp. 289-299.
10. R. M. Stogdill y A. E. Coons, eds., *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph, núm. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). Para una revisión actualizada de la literatura acerca de la investigación de la Ohio State University, vea S. Kerr, C. A. Schriesheim, C. J. Murphy y R. M. Stogdill, "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature", *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1974, pp. 62-82; y B. M. Fisher, "Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leader Effectiveness: A Meta-Analysis", en F. Hoy (ed.), *Proceedings of the 48th Annual Academy of Management Conference*, Anaheim, California, 1988, pp. 201-205.
11. U.S. Bureau of Labor Statistics, "Medical and Health Services Managers", *Occupational Outlook Handbook*, *2016-17 Ed*.
12. "Why the Empathetic Leader Is the Best Leader", www.success.com, 21 de abril de 2014.
13. R. Kahn y D. Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", en *Group Dynamics: Research and Theory*, 2a ed., ed. D. Cartwright y A. Zander (Elmsford, NY: Row, Paterson, 1960).
14. R. R. Blake y J. S. Mouton, *The Managerial Grid III* (Houston: Gulf Publishing, 1984).
15. L. L. Larson, J. G. Hunt y R. N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1976, pp. 628-641; y P. C. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth", *Academy of Management Journal*, junio de 1978, pp. 325-331.
16. W. G. Bennis, "The Seven Ages of the Leader", *Harvard Business Review*, enero de 2004, p. 52.
17. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
18. R. Ayman, M. M. Chemers y F. Fiedler, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis", *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 147-167; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper y L. A. Tetrault, "Least Preferred Coworker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1994, pp. 561-573; y L. H. Peters, D. D. Hartke y J. T. Pholmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin*, marzo de 1985, pp. 274-285.
19. Vea E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 116-117; y B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research", *Personnel Psychology*, invierno de 1981, pp. 749-764.
20. P. Hersey y K. Blanchard, "So You Want to Know Your Leadership Style?", *Training and Development Journal*, febrero de 1974, pp. 1-15; y P. Hersey y K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8a ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001).
21. Vea, por ejemplo, E. G. Ralph, "Developing Managers' Effectiveness: A Model with Potential", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2004, pp. 152-163; C. L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review", *Leadership Quarterly*, vol. 8, núm. 2, 1997, pp. 153-170; y C. F. Fernandez y R. P. Vecchio, "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective", *Leadership Quarterly*, vol. 8, núm. 1, 1997, pp. 67-84.
22. "Ready-Now Leaders: 25 Findings to Meet Tomorrow's Business Challenges", The Conference Board and Development Dimensions International, www.ddiworld.org, 2014.

23. R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 321-338; R. J. House y T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, otoño de 1974, p. 86; y R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, otoño de 1996, pp. 323-352.
24. M. L. Dixon y L. K. Hart, "The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention", *Journal of Managerial Issues*, primavera de 2010, pp. 52-69; J. C. Wofford y L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Management*, invierno de 1993, pp. 857-876; y A. Sagie y M. Koslowsky, "Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory", *Journal of Organizational Behavior*, enero de 1994, pp. 37-47.
25. R. M. Dienesch y R. C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, julio de 1986, pp. 618-634; G. B. Graen y M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp. 219-247; R. C. Liden, R. T. Sparrowe y S. J. Wayne, "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", en *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15, ed. G. R. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1997), pp. 47-119; y C. P. Schriesheim, S. L. Castro, X. Zhou y F. J. Yammarino, "The Folly of Theorizing 'A' but Testing 'B': A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration", *Leadership Quarterly*, invierno de 2001, pp. 515-551.
26. P. Drexler, "The Upside of Favoritism", *Wall Street Journal*, 8-9 de junio de 2013, p. C3.
27. R. C. Liden y G. Graen, "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1980, pp. 451-465; R. C. Liden, S. J. Wayne y D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, pp. 662-674; S. J. Wayne, L. J. Shore, W. H. Bommer y L. E. Tetrick, "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2002, pp. 590-598; y S. S. Masterson, K. Lewis y B. M. Goldman, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing s of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, agosto de 2000, pp. 738-748.
28. D. Duchon, S. G. Green y T. D. Taber, "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1986, pp. 56-60; R. C. Liden, S. J. Wayne y D. Stilwell, "A Longitudinal Study of the Early Development of Leader-Member Exchanges"; M. Uhl-Bien, "Relationship Development as a Key Ingredient for Leadership Development", en *Future of Leadership Development*, ed. S. E. Murphy y R. E. Riggio (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003), pp. 129-147; R. Vecchio y D. M. Brazil, "Leadership and Sex-Similarity: A Comparison in a Military Setting", *Personnel Psychology*, vol. 60, 2007, pp. 303-335; y V. L. Goodwin, W. M. Bowler y J. L. Whittington, "A Social Network Perspective on LMX Relationships: Accounting for the Instrumental Value of Leader and Follower Networks", *Journal of Management*, agosto de 2009, pp. 954-980.
29. Vea, por ejemplo, C. R. Gerstner y D. V. Day, "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1997, pp. 827-844; R. Ilies, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, enero de 2007, pp. 269-277; Z. Chen, W. Lam y J. A. Zhong, "Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Culture", *Journal of Applied Psychology*, enero de 2007, pp. 202-212; y Z. Zhang, M. Wang y J. Shi, "Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange", *Academy of Management Journal*, febrero de 2012, pp. 111-130.
30. R. Eisenberger, G. Karagonlar, F. Stinglhamber, P. Neves, T. Becker, M. Gonzalez-Morales y M. Steiger-Mueller, "Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, 2010, pp. 1085-1103.
31. B. M. Bass y R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2a ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006), p. 3.
32. La sección El líder hace la diferencia está basada en M. Crowley, "How A World-Class Heart Surgeon Found the One Leadership Trait Many Businesses Are Missing", *Fast Company Magazine* online, www.fastcompany.com, 14 de agosto de 2014; Z. Budryk, "Cleveland Clinic's Toby Cosgrove on Critical Skills and Traits for Healthcare Leaders", *Fierce Healthcare* online, www.fiercehealthcare.com, 23 de marzo de 2016; A. Boissy y T. Gilligan, *Communication the Cleveland Clinic Way*", McGraw Hill, Nueva York, 2016. www.clevelandclinic.org.
33. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, invierno de 1985, pp. 26-40; y J. Seltzer y B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, diciembre de 1990, pp. 693-703.
34. B. J. Avolio y B. M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma, and Beyond". Documento de trabajo, School of Management, State University of New York, Binghamton, 1985, p. 14.
35. B. J. Hoffman, B. H. Bynum, R. F. Piccolo y A. W. Sutton, "Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness", *Academy of Management Journal*, agosto de 2011, pp. 779-796; G. Wang, In-Sue Oh, S. H. Courtright y A. E. Colbert, "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research", *Group & Organization Management*, 36,

núm. 2, 2011, pp. 223-270; M. Tims, A. B. Bakker y D. Xanthopoulou, "Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?", *The Leadership Quarterly*, febrero de 2011, pp. 121-131; S. J. Peterson y F. O. Walumbwa, "CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms", *Journal of Management*, abril de 2009, pp. 348-368; R. S. Rubin, D. C. Munz y W. H. Bommer, "Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior", *Academy of Management Journal*, octubre de 2005, pp. 845-858; T. A. Judge y J. E. Bono, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2000, pp. 751-765; B. M. Bass y B. J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, enero de 1990, p. 23; y J. J. Hater y B. M. Bass, "Supervisors' Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, noviembre de 1988, pp. 695-702.

36. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin y J. F. Veiga, "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", *Academy of Management Journal*, junio de 2008, pp. 557-576; A. E. Colbert, A. L. Kristof-Brown, B. H. Bradley y M. R. Barrick, "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, febrero de 2008, pp. 81-96; R. F. Piccolo y J. A. Colquitt, "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics", *Academy of Management Journal*, abril de 2006, pp. 327-340; O. Epitropaki y R. Martin, "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, julio de 2005, pp. 659-676; J. E. Bono y T. A. Judge, "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal*, octubre de 2003, pp. 554-571; T. Dvir, D. Eden, B. J. Avolio y B. Shamir, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, agosto de 2002, pp. 735-744; N. Sivasubramaniam, W. D. Murry, B. J. Avolio y D. I. Jung, "A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance", *Group and Organization Management*, marzo de 2002, pp. 66-96; J. M. Howell y B. J. Avolio, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1993, pp. 891-911; R. T. Keller, "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups", *Journal of Management*, septiembre de 1992, pp. 489-501; y Bass y Avolio, "Developing Transformational Leadership".

37. F. Vogelstein, "Mighty Amazon", *Fortune*, 26 de mayo de 2003, pp. 60-74.

38. F. Walter y H. Bruch, "An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda", *Journal of Management*, diciembre de 2009, pp. 1428-1452; A. Pentland, "We Can Measure the Power of Charisma", *Harvard Business Review*, enero–febrero de 2010, pp. 34-35; J. M. Crant y T. S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality", *Journal of Organizational Behavior*, febrero de 2000, pp. 63-75; G. Yukl y J. M. Howell, "Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership", *Leadership Quarterly*, verano de 1999, pp. 257-283; y J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J. A. Conger, R. N. Kanungo *et al*., *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 78-97.

39. J. A. Conger y R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).

40. M. Sena, "9 of the Most Inspiring Acts of Leadership", *Fortune* online, www.fortune.com, 26 de marzo de 2015.

41. F. Walter y H. Bruch, "An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Investigation, and Research Agenda", *Journal of Management*, diciembre de 2009, pp. 1428-1452; K. S. Groves, "Linking Leader Skills, Follower Attitudes, and Contextual Variables via an Integrated Model of Charismatic Leadership", *Journal of Management*, abril de 2005, pp. 255-277; J. J. Sosik, "The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study", *Leadership Quarterly*, abril de 2005, pp. 221-244; A. H. B. deHoogh, D. N. den Hartog, P. L. Koopman, H. Thierry, P. T. van den Berg, J. G. van der Weide y C. P. M. Wilderom, "Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates' Work Attitudes in the Profit and Voluntary Sector", *Leadership Quarterly*, febrero de 2005, pp. 17-38; J. M. Howell y B. Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences", *Academy of Management Review*, enero de 2005, pp. 96-112; J. Paul, D. L. Costley, J. P. Howell, P. W. Dorfman y D. Trafimow, "The Effects of Charismatic Leadership on Followers' Self-Concept Accessibility", *Journal of Applied Social Psychology*, septiembre de 2001, pp. 1821-1844; J. A. Conger, R. N. Kanungo y S. T. Menon, "Charismatic Leadership and Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 2000, pp. 747-767; R. W. Rowden, "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, enero de 2000, pp. 30-35; G. P. Shea y C. M. Howell, "Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy", *Leadership Quarterly*, otoño de 1999, pp. 375-396; S. A. Kirkpatrick y E. A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 1996, pp. 36-51; D. A. Waldman, B. M. Bass y F. J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership", *Group*

& Organization Studies, diciembre de 1990, pp. 381-394; y R. J. House, J. Woycke y E. M. Fodor, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness", en Conger y Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 103-104.

42. B. R. Agle, N. J. Nagarajan, J. A. Sonnenfeld y D. Srinivasan, "Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma", *Academy of Management Journal*, febrero de 2006, pp. 161-174.
43. J. Antonakis, M. Fenley y S. Liechti, "Learning Charisma", *Harvard Business Review*, junio de 2012, pp. 127-130; J. Antonakis, M. Fenley y S. Liechti, "Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions", *Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2011, pp. 374-396; R. Birchfield, "Creating Charismatic Leaders", *Management*, junio de 2000, pp. 30-31; S. Caudron, "Growing Charisma", *Industry Week*, 4 de mayo de 1998, pp. 54-55; y J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task", en Conger y Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 309-323.
44. J. Antonakis *et al*., "Learning Charisma".
45. J. G. Hunt, K. B. Boal y G. E. Dodge, "The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers: An Experimental Examination", *Leadership Quarterly*, otoño de 1999, pp. 423-448; R. J. House y R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management*, vol. 23, núm. 3, 1997, pp. 316-323; y R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership". En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University, 1977.
46. Esta definición está basada en M. Sashkin, "The Visionary Leader", en Conger y Kanungo *et al*., *Charismatic Leadership*, pp. 124-125; B. Nanus, *Visionary Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), p. 8; N. H. Snyder y M. Graves, "Leadership and Vision", *Business Horizons*, enero–febrero de 1994, p. 1; y J. R. Lucas, "Anatomy of a Vision Statement", *Management Review*, febrero de 1998, pp. 22-26.
47. B. Nanus, *Visionary Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), p. 8.
48. B. Stelter, "Musk: SpaceX Could Take Humans to Mars in 9 Years", *CNN Money* online, www.money.cnn.com, 2 de junio de 2016.
49. L. Merrill, "Study Finds Humble Bosses Are Best", *USA Today* online, www.usatoday.com, 30 de julio de 2014.
50. S. P. Robbins y T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 17a ed. (Boston: Pearson Education, Inc., 2017)
51. P. Economy, "Top 10 Skills Every Great Leader Needs to Succeed", *Inc* online, www.inc.com, 29 de diciembre de 2014.
52. G. Loftus, "Mary Barra's Leadership Legacy", *Forbes* online, www.fortune.com, 19 de marzo de 2014.
53. *Ibid*.
54. S. Caminiti, "What Team Leaders Need to Know", *Fortune*, 20 de febrero de 1995, pp. 93-100.
55. *Ibid*. p. 93.
56. *Ibid*. p. 100.
57. N. Lankarani, "Bold Decisions Require Cool Analysis", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 24 de abril de 2016.
58. A. Bryant, "Jane Rosenthal: Keep Coaxing Out the Spark in Others", *The New York Times* online, www.nytimees.com, 20 de mayo de 2016.
59. S. B. Sitkin y J. R. Hackman, "Developing Team Leadership: An Interview with Coach Mike Krzyzewski", *Academy of Management Learning and Education*, septiembre de 2011, pp. 494-501; y N. Steckler y N. Fondas, "Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool", *Organizational Dynamics*, invierno de 1995, p. 20.
60. R. S. Wellins, W. C. Byham y G. R. Dixon, *Inside Teams* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), p. 318.
61. Steckler y Fondas, "Building Team Leader Effectiveness", p. 21.
62. P. High, "FedEx's Rob Carter on What It Takes to Be a Board-Level CEO", www.forbes.com, 10 de marzo de 2014; y G. Colvin, "The FedEx Edge", *Fortune*, 3 de abril de 2006, pp. 77-84.
63. Vea J. R. P. French Jr. y B. Raven, "The Bases of Social Power", en *Group Dynamics: Research and Theory*, ed. D. Cartwright y A. F. Zander (Nueva York: Harper & Row, 1960), pp. 607-623; P. M. Podsakoff y C. A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research", *Psychological Bulletin*, mayo de 1985, pp. 387-411; R. K. Shukla, "Influence of Power Bases in Organizational Decision Making: A Contingency Model", *Decision Sciences*, julio de 1982, pp. 450-470; D. E. Frost y A. J. Stahelski, "The Systematic Measurement of French and Raven's Bases of Social Power in Workgroups", *Journal of Applied Social Psychology*, abril de 1988, pp. 375-389; y T. R. Hinkin y C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1989, pp. 561-567.
64. D. Sturt y T. Nordstrom, "5 Traits of the Worst Leaders and How to Avoid Them", *Forbes* online, www.forbes.com, 28 de abril de 2016.
65. J. M. Kouzes y B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 14.
66. Basado en F. D. Schoorman, R. C. Mayer y J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future", *Academy of Management Review*, abril de 2007, pp. 344-354; G. M. Spreitzer y A. K. Mishra, "Giving up Control Without Losing Control", *Group & Organization Management*, junio de 1999, pp. 155-187; R. C. Mayer, J. H. Davis y F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, julio de 1995, p. 712; y L. T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, abril de 1995, p. 393.
67. P. L. Schindler y C. C. Thomas, "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", *Psychological Reports*, octubre de 1993, pp. 563-573.
68. H. H. Tan y C. S. F. Tan, "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, mayo de 2000, pp. 241-260.

69. H. H. Brower, S. W. Lester, M. A. Korsgaard y B. R. Dineen, "A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes", *Journal of Management*, abril de 2009, pp. 327-347; R. C. Mayer y M. B. Gavin, "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?" *Academy of Management Journal*, octubre de 2005, pp. 874-888; y K. T. Dirks y D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2002, pp. 611-628.
70. Vea, por ejemplo, Dirks y Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice"; J. K. Butler Jr., "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", *Journal of Management*, septiembre de 1991, pp. 643-663; y F. Bartolome, "Nobody Trusts the Boss Completely—Now What?" *Harvard Business Review*, marzo–abril de 1989, pp. 135-142.
71. P. H. Kim, K. T. Dirks y C. D. Cooper, "The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization", *Academy of Management Review*, julio de 2009, pp. 401-422; R. Zemke, "The Confidence Crisis", *Training*, junio de 2004, pp. 22-30; J. A. Byrne, "Restoring Trust in Corporate America", *BusinessWeek*, 24 de junio de 2002, pp. 30-35; S. Armour, "Employees' New Motto: Trust No One", *USA Today*, 5 de febrero de 2002, p. 1B; J. Scott, "Once Bitten, Twice Shy: A World of Eroding Trust", *New York Times*, 21 de abril de 2002, p. WK5; J. Brockner, P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler y C. Martin, "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, p. 558; y J. Brockner, P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler y C. Martin, "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, p. 558.
72. T. Vinas, "DuPont: Safety Starts at the Top", *Industry Week*, julio de 2002, p. 55.
73. A. Srivastava, K. M. Bartol y E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal*, diciembre de 2006, pp. 1239-1251; P. K. Mills y G. R. Ungson, "Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls", *Academy of Management Review*, enero de 2003, pp. 143-153; W. A. Rudolph y M. Sashkin, "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 102-115; C. Gomez y B. Rosen, "The Leader–Member Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment", *Group & Organization Management*, marzo de 2001, pp. 53-69; C. Robert y T. M. Probst, "Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2000, pp. 643-658; R. C. Herrenkohl, G. T. Judson y J. A. Heffner, "Defining and Measuring Employee Empowerment", *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre de 1999, p. 373; R. C. Ford y M. D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 21-31; y W. A. Rudolph, "Navigating the Journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, primavera de 1995, pp. 19-32.
74. T. A. Stewart, "Just Think: No Permission Needed", *Fortune*, 8 de enero de 2001, pp. 190-192.
75. M. Elliott, "Who Needs Charisma?" *Time*, 20 de julio de 2009, pp. 35-38.
76. A. Ignatius y D. McGinn, "Novo Nordisk CEO Lars Sørensen on What Propelled Him to the Top", *Harvard Business Review*, noviembre de 2015.
77. House, "Leadership in the Twenty-First Century", p. 443; M. F. Peterson y J. G. Hunt, "International Perspectives on International Leadership", *Leadership Quarterly*, otoño de 1997, pp. 203-231; y J. R. Schermerhorn y M. H. Bond, "Cross-Cultural Leadership in Collectivism and High Power Distance Settings", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, núm. 4/5, 1997, pp. 187-193.
78. R. J. House, P. J. Hanges, S. A. Ruiz-Quintanilla, P. W. Dorfman *et al.*, "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are the Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?", *Leadership Quarterly*, verano de 1999, pp. 219-256; y D. E. Carl y M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study", trabajo presentado en la National Academy of Management Conference, Washington, DC, agosto de 2001.
79. D. E. Carl y M. Javidan, "Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study", trabajo presentado en la National Academy of Management Conference, Washington, DC, agosto de 2001.
80. 2015 Training Industry Report, *Training*, noviembre/diciembre de 2015, pp. 20-33.
81. Vea, por ejemplo, D. S. DeRue y N. Wellman, "Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Organization, and Feedback Availability", *Journal of Applied Psychology*, julio de 2009, pp. 859-875; A. A. Vicere, "Executive Education: The Leading Edge", *Organizational Dynamics*, otoño de 1996, pp. 67-81; J. Barling, T. Weber y E. K. Kelloway, "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1996, pp. 827-832; y D. V. Day, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly*, invierno de 2000, pp. 581-613.
82. G. Petriglieri, "How to Really Customize Leadership Development", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 18 de febrero de 2016.
83. D. Medland, "Today's Gender Reality in Statistics, or Making Leadership Attractive to Women", *Forbes* online, www.forbes.com, 7 de marzo de 2016.
84. K. Y. Chan y F. Drasgow, "Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 481-498.
85. M. Sashkin, "The Visionary Leader", en *Charismatic Leadership*, ed. J. A. Conger, R. N. Kanungo *et al.* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), p. 150.
86. S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1978, pp. 375-403; J. P. Howell, P. W. Dorfman y S. Kerr, "Leadership and Substitutes

for Leadership", *Journal of Applied Behavioral Science* 22, núm. 1, 1986, pp. 29-46; J. P. Howell, D. E. Bowen, P. W. Dorfman, S. Kerr y P. M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership", *Organizational Dynamics*, verano de 1990, pp. 21-38; y P. M. Podsakoff, B. P. Niehoff, S. B. MacKenzie y M. L. Williams, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1993, pp. 1-44.

87. S. Adams, "The World's Best Companies for Leadership", Forbes.com, 2 de mayo de 2012; J. R. Hagerty y J. S. Lublin, "3M Taps 33-Year Veteran and Operating Chief as CEO", *Wall Street Journal*, 9 de febrero de 2012, p. B3; R. M. Murphy, "How Do Great Companies Groom Talent?", management.fortune.cnn.com, 3 de noviembre de 2011; J. R. Hagerty y B. Tita, "3M Works on Succession Plan", *Wall Street Journal*, 21 de diciembre de 2010, p. B2; A. Bernasek, "World's Most Admired Companies", *Fortune*, 22 de marzo de 2010, pp. 121+; "Selected Results from Best Companies for Leadership Survey", *Bloomberg BusinessWeek* online, 16 de febrero de 2010; J. Kerr y R. Albright, "Finding and Cultivating Finishers", *Leadership Excellence*, julio de 2009, p. 20; D. Jones, "3M CEO Emphasizes Importance of Leaders", *USA Today*, 18 de mayo de 2009, p. 4B; G. Colvin, "World's Most Admired Companies 2009", *Fortune*, 16 de marzo de 2009, pp. 75+; y M. C. Mankins y R. Steele, "Turning Great Strategy into Great Performance", *Harvard Business Review*, julio–agosto de 2005, pp. 64-72.

88. J. Faragher, "Get the Leader You Deserve", *People Management*, octubre de 2014, pp. 22-26; T. Team, "The Secret Sauce for Success in The Aggressive Beauty Business", *Forbes* online, www.forbes.com, 13 de abril de 2015; H. Hong y Y. Doz, "L'Oreal Masters Multiculturalism", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, junio de 2013; "ECI Honors L'Oréal's Top Ethics Officer for Leadership in Corporate Ethics", *ECI Connector* online, http://connects.ethics.org, 21 de enero de 2016; www.ethisphere.com, www.loreal.com.

PARTE 5 Práctica administrativa

El dilema de un gerente

¿Cómo se sentiría si al llegar a su nuevo empleo su jefe le pidiera que hiciera algo y tuviera que admitir que no sabe cómo hacerlo? Lo más probable es que cualquiera se sintiera muy incómodo e incompetente. Ahora, imagine cuán extraña y embarazosa sería la situación si, después de experimentar tal incidente, tuviera que irse a casa con su jefe, porque casualmente se conocen desde el cuarto grado y además viven juntos. Esto es lo que le ocurrió a John, Glen y Kurt. John y Kurt son empleados de una empresa de software fundada por su amigo Glen y otras cuatro personas. Hoy en día, el negocio está conformado por 39 empleados, y los "amigos" han descubierto que mezclar el trabajo y la amistad no siempre es fácil. En casa son iguales. Comparten un condominio de tres habitaciones, y se dividen las labores domésticas y otras tareas. Sin embargo, al llegar al trabajo, la igualdad se queda afuera. Glen es jefe de John, mientras que Kurt le reporta a otro gerente. Hace poco, la empresa se mudó a sus nuevas instalaciones. Debido a que forma parte de un equipo de trabajo integrado por cuatro personas, a Glen le concedieron una oficina situada en una esquina y con ventanas. Por su parte, a John le asignaron un cubículo y resintió mucho el hecho de que Glen no se esforzara por conseguirle un mejor lugar de trabajo cuando se asignaron los espacios. Sin embargo, no se quejó porque no quería obtener una oficina únicamente por ser amigo de Glen. Otro problema inminente es resultado de la continua competencia entre los amigos, ya que cada uno de ellos se esfuerza por trabajar más que el otro. De hecho, al jefe de Kurt le preocupa que termine laboralmente agotado. Además, siempre que se discute el desempeño de la compañía se dan situaciones incómodas. Cuando Glen quiere expresar algo que tiene que ver con el trabajo, suele reprimirse. Y también está el asunto de cómo será el futuro: si esta compañía de software llegara a ser adquirida por una empresa más grande, Glen y sus tres socios resultarían muy beneficiados desde el punto de vista financiero, y esa posibilidad genera sentimientos encontrados entre los amigos. Aunque la solución obvia sería que se mudaran a casas distintas, las viviendas son muy costosas y ellos son muy buenos amigos.

Póngase en los zapatos de Glen. Utilice lo que ha aprendido en la parte 5 acerca del comportamiento individual, la comunicación, la motivación de los empleados y el liderazgo, para explicar qué haría para manejar esta situación.

Perspectiva global

Como descubrió en esta parte del libro, lograr la participación de los empleados es un tema importante para los gerentes, quienes buscan que sus subalternos estén conectados con su trabajo, y que se sientan satisfechos y entusiastas con su labor, es decir, que se involucren con su empleo. ¿Por qué es tan relevante lograr esta meta? Porque el nivel de involucramiento de los empleados sirve como indicador de la salud organizacional y, en última instancia, de los resultados del negocio: de su éxito o de su fracaso. Los datos más recientes disponibles (correspondientes a 2013) sobre el grado de involucramiento de los empleados globales indican que sólo 13% (de una encuesta realizada en 142 países) estaban involucrados con su trabajo; 63% no estaban involucrados y 24% estaban activamente desconectados. En otras palabras, sólo 13% de la fuerza laboral del mundo afirman sentirse involucrados, apasionados y profundamente conectados con su trabajo. La región de Asia oriental mostró la proporción más baja de empleados involucrados, con un 6%. Las regiones de Australia y Nueva Zelanda, así como de Estados Unidos y Canadá, presentaron los niveles más altos de involucramiento, con una cifra cercana a 24%. Asimismo, el nivel más alto de desconexión activa se observó en los empleados de la región del Medio Oriente y el norte de África.

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para mantener involucrados a sus empleados? Entre los esfuerzos más relevantes en este sentido están ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, dar reconocimiento y tener una buena reputación como organización.

Analice las preguntas siguientes, tomando en consideración lo que aprendió en la parte 5.

- *¿Qué papel cree usted que desempeñan factores externos como la crisis económica global o la cultura nacional en los niveles de involucramiento de los empleados? Haga un análisis.*
- *¿Qué papel desempeñan los programas motivacionales de una organización en el involucramiento de un empleado? Analice.*
- *¿De qué manera podría el estilo de liderazgo de un gerente afectar el nivel de involucramiento de los empleados? Analice la pregunta.*
- *Revise el análisis que se realizó en esta parte acerca de la comunicación gerencial. ¿Qué podrían hacer los gerentes para lograr que su manera de comunicarse afecte el nivel de involucramiento de sus empleados?*
- *Imagine que trabaja como gerente en una organización cuya fuerza laboral está conformada por personas de diferentes "generaciones". ¿Qué haría para involucrar a los empleados? ¿Considera que podría resultar más difícil involucrar a los empleados de la generación Y? Analice la pregunta.*

Fuentes: The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide, Gallup Organization, http://www.gallup.com/strategic-consulting/164735/state-global-workplace.aspx, consultado el 15 de agosto de 2014; M. Wilson, "Study: Employee Engagement Ticking Up, But It's Not All Good News", www.hrcommunication.com, 18 de junio de 2012; "2012 Trends in Global Employee Engagement", www.aon.com, 17 de junio de 2012; K. Gurchiek, "Engagement Erosion Plagues Employers Worldwide", HR Magazine*, junio de 2012, p. 17; y T. Maylett y J. Nielsen, "There Is No Cookie-Cutter Approach to Engagement",* T&D*, abril de 2012, pp. 54-59.*

Caso continuo

Starbucks – Dirección

Cuando una persona es contratada y se une a una organización, los gerentes deben supervisar y coordinar su trabajo de manera que los objetivos organizacionales puedan ser perseguidos y cumplidos. En esto radica la función administrativa de la dirección, ¡y vaya que es importante! Pero también puede ser muy desafiante. Lograr un adecuado manejo del personal implica comprender sus actitudes, comportamientos, personalidades, esfuerzos de trabajo individual y en equipo, motivación, conflictos, etcétera, lo que constituye una labor compleja. De hecho, comprender cómo se comportan las personas y por qué hacen lo que hacen a veces resulta verdaderamente difícil. Starbucks ha trabajado mucho por crear un entorno laboral en el que los empleados (*partners*) se *sientan motivados* y *deseosos* de hacer su mejor esfuerzo. Howard Schultz dice que cree que todas las personas desean lo mismo: ser respetadas, valoradas y apreciadas.

Starbucks – Enfoque en los individuos

Aunque hoy en día su empresa cuenta con aproximadamente 235 000 empleados de tiempo completo o parcial en todo el mundo, algo que ha sido fundamental para Howard Schultz desde que se hizo cargo de Starbucks es la relación con su personal. Schultz es un fuerte partidario del método que antepone a los empleados y reconoce que el éxito de Starbucks se debe a sus empleados. Una de las acciones con las que Starbucks demuestra su interés por la relación con sus trabajadores es una encuesta actitudinal que realiza para darles la oportunidad de expresar sus opiniones y compartir sus experiencias. El estudio sirve también para medir la satisfacción y el involucramiento generales, es decir, el grado de conexión que tienen los empleados con la compañía. La encuesta ha servido para que Starbucks manifieste su interés por lo que piensan sus empleados.

Por ejemplo, a principios de 2010 se llevó a cabo una encuesta enfocada en los puntos de vista de los empleados de la empresa en Estados Unidos y Canadá, así como en los centros de apoyo regionales a nivel internacional de Europa/Medio Oriente/África, Asia Pacífico y Latinoamérica, en la Starbucks Coffee Trading Company de Suiza, en la Starbucks Coffee Agronomy Company de Costa Rica y en la tostadora de café de Ámsterdam. Al término de la encuesta, Howard Schultz agradeció a los empleados su participación; además, reconoció que los dieciocho meses anteriores habían sido difíciles (fue la época en que Schultz reasumió el cargo de director general de la compañía) y que, a lo largo de los mismos, los empleados habían impuesto demandas excesivas sobre ellos. Las decisiones tomadas fueron duras y despertaron muchas emociones e, independientemente del nivel jerárquico que se ocupara, para nadie fue sencillo superar la crisis financiera por la que atravesaba la empresa. Sin embargo, Schultz reiteró también que su compromiso fundamental era con los empleados y con reinventar su experiencia dentro de la organización. Aunque los resultados no se hicieron públicos, lo más seguro es que los gerentes hayan tenido acceso a los comentarios positivos y negativos expresados por los trabajadores respecto de sus experiencias y sentimientos. La encuesta fue un buen barómetro para evaluar las actitudes de los empleados después de una época complicada de transición y transformación de la compañía. Encuestas anteriores habían proporcionado indicadores relevantes sobre las actitudes de los empleados. Por ejemplo, en una encuesta efectuada en 2005, más de la mitad (64%) del personal respondió el instrumento, una cifra muy superior a la de la encuesta realizada en 2003 y que arrojó una tasa de participación de sólo 46%. Las respuestas a preguntas sobre la satisfacción laboral y el involucramiento de los empleados fueron extremadamente positivas: 87% de los empleados afirmaron sentirse satisfechos o muy satisfechos, y 73% se dijeron involucrados con la empresa. (En la encuesta de 2003, 82% estaban satisfechos y 73% estaban involucrados). Asimismo, los trabajadores dijeron específicamente "saber qué se espera de ellos en el trabajo; considerar que alguien se preocupa por ellos en el entorno laboral; y trabajar con gerentes que fomentan el equilibrio entre la vida personal y el trabajo". En una encuesta que se llevó a cabo en 2015, los empleados se describieron como individuos más felices, comparados con trabajadores de otras empresas minoristas estadounidenses. A nadie debe sorprender que los empleados deseen permanecer con la empresa. Algunos informes estiman que la tasa de rotación de Starbucks es 120% menor que el promedio de la industria. Sin embargo, los trabajadores también identificaron algunas áreas en las que, según ellos, se requerían mejoras. Entre ellas estaban "celebrar más el éxito; proporcionar mejor asesoramiento y retroalimentación; y mejorar la comunicación con los empleados". Por su parte, los gerentes de Starbucks han tratado de dar solución a muchas de las preocupaciones detectadas por estas encuestas o a través de otros medios. En otro estudio, publicado por Glassdoor.com, el personal de Starbucks asignó a la empresa 3.8 estrellas de un total de 5, y 91% mostró aceptación de su director general, Howard Schultz.

Todas las organizaciones requieren empleados que sean capaces de llevar a cabo su labor con eficiencia y eficacia. Starbucks ha declarado que quiere contar con empleados que sean "miembros del equipo adaptables, capaces de motivarse a sí mismos, apasionados y creativos". Como puede ver, este empleado "ideal" debe tener fortalezas individuales y poder trabajar como parte de un equipo, y esto resulta cierto sobre todo en las cafeterías, ya que es ahí donde los individuos deben trabajar en conjunto para brindar a los clientes la



Consciente de que su personal es el corazón y el espíritu de su éxito, Starbucks valora a sus empleados y ha creado un entorno que los motiva a trabajar con eficiencia y eficacia, recompensa sus logros, y les da oportunidades de capacitación y prestaciones muy generosas. Los baristas que aparecen en la fotografía sosteniendo bolsas de regalos destinadas a los participantes en una reunión anual de la empresa, son un ejemplo del empleado "ideal" de Starbucks: un miembro del equipo adaptable, capaz de motivarse a sí mismo, apasionado y creativo".
Fuente: Elaine Thompson/Associated Press

experiencia que esperan obtener al entrar a un local de Starbucks. Si esto no se logra, es muy probable que se vea afectada la capacidad de la empresa para cumplir su misión y sus metas.

La comunicación en Starbucks

Mantener el flujo de la comunicación organizacional en todas las direcciones es muy importante para Starbucks, y ese compromiso comienza en los niveles más altos de la organización. Howard Schultz trata de visitar por lo menos 30 o 40 cafeterías cada semana. Esta estrategia no sólo le permite obtener una perspectiva directa de lo que ocurre en el campo, sino que también da oportunidad a que los empleados hablen con el miembro más importante de la compañía. Además, a Schultz le gusta "salir al campo" y visitar las cafeterías y las plantas de tostado. Por ejemplo, Starbucks China estableció el Partner Family Forum para reconocer el rol especial que juegan las familias y destacó el compromiso de la empresa con sus empleados. Durante una de las reuniones, Schultz dijo que, "Estoy sumamente orgulloso de lo que ustedes (empleados de la compañía) han logrado, y les prometo (a los padres de los empleados de Starbucks) que desarrollaremos esta empresa de la forma correcta. Soy un verdadero creyente del futuro de China, debido a la humanidad, el corazón y la conciencia de su gente". A pesar de estos esfuerzos, realizados por los altos ejecutivos, los empleados han señalado en distintas encuestas que la comunicación necesita mejorar. Los gerentes escucharon e hicieron algunos cambios.

Un primer intento fue la creación de un boletín interno en video, cuyo propósito es transmitir a los empleados noticias y anuncios de la empresa. Otro cambio consistió en la implementación de una auditoría interna de comunicación, la cual solicita la retroalimentación de trabajadores seleccionados al azar sobre cómo lograr que la comunicación sea más eficaz en la compañía. Además, los empleados pueden externar sus preocupaciones respecto de las acciones o decisiones que, desde su punto de vista, no sean consistentes con los lineamientos estipulados por el equipo Mission Review, un grupo conformado en 1991 con la participación de gerentes y empleados. Este concepto ha funcionado tan bien en Norteamérica, que muchas de las unidades internacionales de Starbucks están brindando foros de comunicación similares a sus trabajadores.

Starbucks – Motivación de empleados

Una anécdota de la niñez de Howard Schultz nos da algunos indicios sobre cómo se desarrolló su filosofía sobre la forma de tratar al personal. El padre de Schultz trabajó arduamente como obrero en distintas empresas. Sin embargo, cuando no tenía empleo, sencillamente no generaba ingresos económicos. Cuando Howard tenía siete años, su padre sufrió una fractura de tobillo, por lo que su familia "no tenía ingresos, seguro médico, ni compensaciones para empleados, nada que pudiera darle un respiro". La imagen de su padre con la pierna enyesada, incapaz de trabajar, dejó una impresión imborrable en el joven Schultz. Muchos años después, cuando su progenitor murió de cáncer de pulmón, "no contaba con ahorros ni pensión y, lo más importante, nunca había alcanzado una sensación de dignidad y logro del trabajo que para él sí era significativo". La triste realidad del entorno laboral que enfrentó su padre ejerció un efecto tan poderoso en Howard, que prometió que "si alguna vez llegaba a ocupar una posición en la que pudiera hacer la diferencia, no se olvidaría de los empleados". Esas experiencias personales moldearon el interés de Starbucks por sus trabajadores, es decir, las relaciones y los compromisos que la compañía establece con todos y cada uno de sus empleados. De hecho, durante la reciente recesión económica, un accionista institucional le sugirió a Schultz que eliminara el seguro médico para los empleados de medio tiempo. ¿Cuál fue la respuesta de Schultz? Que no había posibilidad alguna de que Starbucks prescindiera de ese beneficio.

Uno de los mejores ejemplos de la manera en que Schultz trata a su personal de tiempo completo y de tiempo parcial es el paquete Total Pay, que ofrece un salario base competitivo, bonos, un plan integral de salud, planes de tiempo libre pagado, opciones bursátiles, un programa generoso de ahorro y para la jubilación, así como privilegios para los empleados (que incluyen una libra de café cada semana). En 2015, Starbucks lanzó el College Achievement Program, que paga los gastos para que la mayoría de los empleados obtengan un título universitario de la Arizona State University. Aunque los beneficios específicos difieren en cada región y en cada país, todos los empleados internacionales de Starbucks comparten la filosofía "Total Pay". Por ejemplo, en Malasia y Tailandia, los trabajadores tienen acceso a amplias oportunidades de capacitación para crecer profesionalmente, además de recibir un seguro médico, vacaciones pagadas, permisos de ausencia por enfermedad y otras prestaciones. En Turquía, el paquete "Total Pay" incluye subsidios de transportación y atención gratuita por el médico de la compañía. Asimismo, en China, los empleados reciben una mensualidad para pago de vivienda, con la finalidad de ayudarlos a superar los desafíos económicos que enfrentan durante el inicio de su carrera profesional.

Para Starbucks también es importante reconocer el trabajo de los empleados. La empresa tiene varios programas formales de reconocimiento que los empleados pueden utilizar como herramientas para animar, recompensar e inspirarse unos a otros. Estos programas van desde los premios formales que entrega la compañía, hasta reconocimientos especiales que otorgan de manera informal los compañeros de trabajo. Otra herramienta (desarrollada en respuesta a una sugerencia hecha en la encuesta de empleados) es una tarjeta de reconocimiento inmediato que se da a los trabajadores por su éxito individual o en equipo.

Cuando el personal enfrenta alguna situación particularmente difícil (como un desastre natural, un incendio o una enfermedad), la empresa pone a su disposición el fondo CUP (por las siglas de Caring Unites Partners), que les ofrece apoyo financiero. Tras el paso de los huracanes Katrina y Rita en 2005, más de 300 empleados de la región de la Costa del Golfo recibieron una ayuda superior a los $225 000, proveniente de dicho fondo. En China, Starbucks tiene una reserva de un millón de yuanes (alrededor de $152 000 dólares al tipo de cambio actual) para el fondo CUP nacional, con el propósito de utilizarlo para brindar apoyo financiero a los trabajadores que tengan necesidades inmediatas o significativas. Éste es el tipo de atención y solidaridad que Howard Schultz se comprometió a ofrecer cuando vio que su padre estaba incapacitado para trabajar y generar ingresos debido a un tobillo fracturado.

En 2015, Starbucks fue incluida en la lista de los 10 "Mejores centros de trabajo de Canadá" por quinto año consecutivo. En 2013, Starbucks apareció nuevamente en la lista de las 100 Mejores compañías para trabajar publicada por la revista *Fortune* (en Estados Unidos), por decimoquinta ocasión desde 1998. Aunque ser considerada un gran centro de trabajo es un gran logro, la posición de Starbucks ha declinado con el paso del tiempo.

En 2008 ocupó el séptimo lugar, en 2009 el lugar 24, en 2010 el lugar 93 y en 2011 el lugar 98. En 2012, logró subir al sitio 73; pero en 2013, descendió una vez más al 94, y en 2014, 2015 y 2016 no apareció en la lista. Como muchas empresas, Starbucks tuvo que tomar decisiones estratégicas muy difíciles durante uno de los periodos con mayores problemas económicos de los últimos tiempos. A pesar de los desafíos, el hecho de que haya aparecido en la lista de las 100 mejores empresas durante 15 años consecutivos es un testimonio del buen trato que Starbucks da a sus empleados. Sin embargo, el hecho de que Starbucks no haya sido incluida entre las 100 mejores empresas para trabajar en la encuesta más reciente, tal vez indique la existencia de algunos problemas laborales subyacentes que deberá resolver.

Starbucks – Fomento al liderazgo

No es de sorprender que Howard Schultz tenga puntos de vista muy definidos respecto del liderazgo. Según él, para ser un gran líder es necesario encontrar el equilibrio entre celebrar los logros alcanzados por la compañía en el pasado y saber cuándo es mejor cambiar el estado de las cosas. Además, ha dicho que los grandes líderes tienen que identificar la ruta que debe seguir la organización y luego desarrollar la confianza suficiente entre el personal para que también la sigan, eliminando cualquier tentación de “desviarse a un camino más sencillo”. Asimismo, ha mencionado que los líderes, particularmente los que trabajan en empresas en crecimiento, necesitan permanecer fieles a los valores y principios que han guiado la operación del negocio y no dejar que dichos valores se vean comprometidos por la ambición de crecimiento.

Desde 1982, el estilo administrativo de Howard Schultz ha permitido que la compañía crezca con éxito, cumpliendo y superando sus metas, *y* lo ha hecho con ética y responsabilidad. Desde la creación de los principios guía de la compañía hasta la implementación de diversas iniciativas estratégicas innovadoras, Schultz nunca ha dejado de lado su creencia de lo que Starbucks podría y debe ser. En 2011, *Fortune* lo nombró Empresario del año.

A diferencia de muchas empresas, Starbucks y Howard Schultz se han tomado muy en serio sus responsabilidades de sucesión del liderazgo. En el año 2000, cuando Schultz todavía fungía como director general de la compañía, decidió asumir el cargo de presidente. Su reemplazo, Orin Smith (presidente y director general de Starbucks Coffee U. S.), fue preparado concienzudamente para ocupar la dirección general de la empresa. A su vez, Smith se adjudicó como principal prioridad la planeación de su propia sucesión. Antes que nada, estableció la fecha en que concluiría su labor: 2005, cuando cumpliera 62 años de edad. Luego, se dedicó a supervisar el desarrollo de las habilidades de liderazgo de sus altos ejecutivos. Tras dos años en el cargo, Smith reconoció que los candidatos internos con más posibilidades de reemplazarlo todavía tendrían que “madurar” antes de asumir la dirección general en la fecha estipulada. En ese momento, se decidió ampliar la búsqueda de un sucesor promisorio fuera de la empresa. Fue entonces que Starbucks contrató a Jim Donald, quien hasta entonces se había desempeñado como presidente y director general de Pathmark, una cadena regional de tiendas de abarrotes. A lo largo de 3 años, Donald se vio sujeto a un proceso de inmersión en el negocio de Starbucks al ocupar la presidencia de su división más grande, la unidad norteamericana, antes de asumir el puesto de director general en 2005, según lo planeado. Sin embargo, como comentamos en las partes previas, a principios de 2008, Jim Donald fue removido del cargo y Howard Schultz asumió nuevamente la dirección de la empresa. En aquella época, Schultz se dio cuenta de que debía retomar su papel de líder para transformar y revitalizar a Starbucks.

La compañía reconoce también la importancia de contar con individuos que tengan habilidades sobresalientes de liderazgo en todas sus áreas. Además de la capacitación para el desarrollo del liderazgo que ofrece a los gerentes de más alto nivel, Starbucks ofrece un programa llamado Learning to Lead para fomentar las habilidades de liderazgo de sus empleados contratados por horas (baristas). Este programa de capacitación cubre también las operaciones de las cafeterías y las prácticas de administración más eficaces. Asimismo, Starbucks ofrece a todos los gerentes de la organización, cursos de capacitación adicionales en temas como asesoramiento y proporciona retroalimentación para contribuir a que los gerentes mejoren sus habilidades interpersonales.

Preguntas de análisis

P5-1. ¿Le sorprenden los resultados sumamente positivos obtenidos en la encuesta del personal realizada en 2005? ¿Por qué? ¿Considera que es benéfico dar a los empleados la oportunidad de expresar sus opiniones a través de una encuesta actitudinal? ¿Por qué?

P5-2. ¿Cómo podrían los resultados de la encuesta de empleados afectar la manera en que el gerente de una cafetería hace su trabajo? ¿Y el de un gerente distrital? ¿Y el del presidente de desarrollo global? ¿Cree que las encuestas hechas a los empleados afectan de forma diferente el trabajo de los gerentes en las distintas jerarquías de la organización? ¿Por qué?

P5-3. A medida que Starbucks siga expandiéndose globalmente, ¿qué factores podrían afectar las respuestas de los empleados a las encuestas? ¿Qué implicaciones tiene esto para los gerentes?

P5-4. Revise la descripción del personal que busca Starbucks. ¿Qué problemas en la conducta individual podrían surgir al dirigir ese tipo de personal? (Piense en términos de actitudes, personalidad, etcétera). ¿Qué problemas podrían presentarse en los equipos de trabajo? (Piense en términos de las características de los equipos exitosos. Sugerencia: ¿una persona puede ser apasionada y capaz de motivarse a sí misma, *y al mismo tiempo*, desempeñarse bien como integrante de un equipo?)

P5-5. Analice el concepto del empleado “ideal” de Starbucks en términos de las distintas teorías de los rasgos de personalidad.

P5-6. En sus propias palabras, describa el entorno laboral que Starbucks ha tratado de crear. ¿Qué impacto podría tener un ambiente como éste en la motivación de empleados?

P5-7. Utilice el modelo de las características del puesto, presentado en la figura 16-6, para rediseñar el puesto de un trabajador de medio tiempo, para que resulte más motivante. Luego, haga lo mismo con el puesto del gerente de una tienda.

P5-8. ¿Starbucks se “preocupa” demasiado por sus empleados? ¿Es posible que una empresa trate a sus empleados demasiado bien? ¿Por qué?

P5-9. Howard Schultz dice lo siguiente: “Queremos lo mismo que todas las personas: que nos respeten y valoren como

empleados, y que nos aprecien como clientes". ¿La compañía respeta y valora a sus empleados? Explique. ¿Qué implicaciones tendrá esto para las relaciones que tiene con sus empleados?

P5-10. Jim Donald, antiguo director general de la empresa, dijo una vez: "El dinero que se invierte para dar prioridad al personal es dinero bien invertido". ¿Está de acuerdo con él? ¿Por qué?

P5-11. Si fuera un ejecutivo, ¿le preocuparía saber que su empresa tuvo una caída en la lista de las mejores compañías para trabajar, y que no apareció en la lista más reciente? ¿Por qué? ¿Qué acciones correctivas pondría en práctica?

P5-12. Mencione algunos ejemplos de los tipos de comunicación que se dan en Starbucks.

P5-13. Imagine que trabaja como gerente de una cafetería Starbucks ubicada en Birmingham, Alabama. ¿Cómo se mantendría al tanto de lo que ocurre en la compañía? ¿Cómo daría a conocer sus preocupaciones o problemas?

P5-14. Describa el estilo de liderazgo de Howard Schultz. ¿Considera que sus métodos serían apropiados en otros tipos de organizaciones? ¿Por qué?

P5-15. ¿Está de acuerdo con la idea de que es importante la planeación de la sucesión en el liderazgo? ¿Por qué?

P5-16. ¿Qué está haciendo "bien" Starbucks respecto de la función de dirección? ¿Está haciendo algo "mal"? Explique.

P5-17. ¿Cuál de los principios de la compañía (visite su sitio web) influye en la función administrativa de dirección? Explique cómo afectaría el principio (o principios) en cuestión la manera en que los gerentes lidian con (a) los problemas de comportamiento individual; (b) los problemas de comunicación; (c) las técnicas de motivación; y (d) los estilos o métodos de liderazgo.

Notas para la parte 5 del Caso continuo

Información del reporte anual de 2015 de Starbucks Corporation, investor.starbucks.com, junio de 2016; comunicado de prensa, "Starbucks Strengthens Commitment in China", news.starbucks.com, 12 de enero de 2016; H. Schultz y J. Gordon, *Onward: How Starbucks Fought For Its Life Without Losing Its Soul*, © Howard Schultz (Nueva York: Rodale Publishing, 2011). T. C. Frohlick, M. B. Sauter, S. Stebbins y A. Kent, "America's 25 Best Companies to Work For", *24/7 Wall Street* online, www.247wallst.com, 10 de agosto de 2015; K. Dill, "The 10 Happiest Retailers to Work for This Year", *Forbes* online, www.forbes.com, 17 de noviembre de 2015; J. Mooney, "Is Starbucks Really a Great Place to Work?" *Society for Human Resource Management* online, www.shrm.org, 25 de agosto de 2015; B. Rooney, "Starbucks to Give Workers a Full Ride for College", *CNN Money* online, www.money.cnn.com, 6 de abril de 2015; comunicado de prensa, "Starbucks Named One of the Top 10 Places to Work in Canada", news.starbucks.com, 10 de abril de 2015; "Happy Work & Work Happy", *5hue* online, www.5hue.com/reflections/happywork-work-happy, 6 de febrero de 2014; sitio web de la compañía, www.starbucks.com; Glassdoor Company Review, "Starbucks", https://www.glassdoor.com/Reviews/Starbucks-Reviews-E2202.htm, 6 de junio de 2016; Corporate Social Responsibility, reporte fiscal anual 2005 de Starbucks, "Beyond the Cup", p. 65; comunicado de prensa, "Starbucks Strengthens Commitment to Being the Employer of Choice in China", news.starbucks.com, 18 de abril de 2012; J. Certner, "Starbucks: For Infusing a Steady Stream of New Ideas to Revive Its Business", *Fast Company,* marzo de 2012, pp. 112+; D. A. Kaplan, "Strong Coffee", *Fortune,* 12 de diciembre de 2011, pp. 100+; "Howard Schultz, On Getting a Second Shot", *Inc.,* abril de 2011, pp. 52-54; C. Cain Miller, "A Changed Starbucks. A Changed CEO", *New York Times* online, www.nytimes.com, 12 de marzo de 2011; "Howard Schultz Promises Partners a Better Starbucks Experience in the Future", StarbucksMelody.com, www.starbucksmelody.com/2010/03/06/howard-schultz-promises-partners-a-better-starbucks-experience-in-the-future/, 6 de marzo de 2010; M. Moskowitz, R. Levering y C. Tkaczyk, "The List: 100 Best Companies to Work For", *Fortune,* 8 de febrero de 2010, pp. 75+; Starbucks Ad, *USA Today,* 19 de mayo de 2009, p. 9A; entrevista con Jim Donald, *Smart Money,* mayo de 2006, pp. 31-32; A. Serwer, "Interview with Howard Schultz", *Fortune (Europe)*, 20 de marzo de 2006, pp. 35-36; W. Meyers, "Conscience in a Cup of Coffee", *US News & World Report,* 31 de octubre de 2005, pp. 48-50; J. M. Cohn, R. Khurana y L. Reeves, "Growing Talent as If Your Business Depended on It", *Harvard Business Review,* octubre de 2005, pp. 62-70; y entrevista con Jim Donald, *Fortune,* 4 de abril de 2005, p. 30.

Capítulo 18 Vigilancia y control

Su desarrollo profesional



Fuente: iQoncept/Shutterstock

Una de las claves para que sea exitoso como gerente y en su desarrollo profesional es saber cómo proporcionar retroalimentación con eficacia.

Cómo ser un profesional para proporcionar retroalimentación

¡Todos necesitamos retroalimentación! Si usted desea que el personal haga su mayor esfuerzo, necesita saber qué es lo que está haciendo bien y los aspectos en que podría mejorar. Por eso, saber cómo proporcionar retroalimentación es una actividad sumamente importante. Sin embargo, ¡no es fácil brindar retroalimentación de manera eficaz! Es por eso que a menudo vemos que los gerentes (a) no desean dar retroalimentación o (b) proporcionan una retroalimentación que no produce resultados positivos.

Usted se sentirá más cómodo y será más eficaz para proporcionar retroalimentación si atiende las siguientes recomendaciones específicas:[1]

*1. **Sea directo y concéntrese en conductas específicas.** La retroalimentación debe ser específica, más que general. Evite afirmaciones como "Usted tiene una mala actitud" o "Realmente estoy impresionado con el buen trabajo que realizó", ya que son vagas y, aunque proporcionan información, no le indican al individuo cómo corregir la "mala actitud" o en qué se basó para concluir que había llevado a cabo "un buen trabajo", por lo que no sabe qué conductas deberá repetir o evitar.*

*2. **Sea realista.** Enfoque su retroalimentación en aspectos que sea posible modificar. Es frustrante recibir comentarios sobre cosas que no podemos controlar.*

*3. **Mantenga la retroalimentación en un nivel impersonal.** La retroalimentación, especialmente la negativa, debe ser descriptiva en lugar de crítica o evaluativa. No importa qué tan enojado esté usted, enfoque la retroalimentación en las conductas relacionadas con el trabajo, y nunca critique de forma personal a un empleado por una acción inapropiada.*

Objetivos de aprendizaje

18.1 ***Explicar*** *la naturaleza y la importancia del control.*

18.2 ***Describir*** *los tres pasos que componen el proceso de control.*

18.3 ***Explicar*** *cómo se miden el desempeño organizacional y el de los empleados.*

- **Sepa cómo** proporcionar retroalimentación con eficacia.

18.4 ***Describir*** *las herramientas que se utilizan para medir el desempeño organizacional.*

18.5 ***Analizar*** *temas contemporáneos relativos al control.*

- **Desarrolle sus habilidades** para tratar con personas difíciles.

Procure que su retroalimentación siempre esté orientada hacia una meta. No se debe dar retroalimentación principalmente para "desahogarse" o "descargar el enojo" en otra persona. Si debe hacer algún comentario negativo, asegúrese de dirigirlo a las metas del empleado. Pregúntese a quién se supone que la retroalimentación debe ayudar. Si la respuesta es que a usted, muérdase la lengua y evite el comentario, ya que esa retroalimentación afectará su credibilidad y reducirá el significado y la influencia de la retroalimentación que proporcione en el futuro.

4. Sepa cuándo es mejor proporcionar retroalimentación (proporcione una retroalimentación oportuna). *La retroalimentación es más significativa para un individuo cuando existe un intervalo muy corto entre la conducta y los comentarios acerca de la misma. Además, si a usted le preocupa especialmente modificar el comportamiento, un retraso en la retroalimentación sobre los actos indeseables disminuye la probabilidad de que ésta logre con eficacia los cambios deseados. Desde luego, apresurarse únicamente por no dejar pasar tiempo podría ser contraproducente si usted no cuenta con la información suficiente, si está molesto o alterado emocionalmente. En estos casos, "oportuno" podría significar "con cierto retraso".*

5. Asegúrese de lograr comprensión. *Asegúrese de que su retroalimentación sea concisa y completa, para que el individuo entienda clara y plenamente la comunicación. A veces es útil pedir al empleado que repita el contenido de su retroalimentación, para asegurarse de haber transmitido el mensaje deseado.*

6. Cuide su lenguaje corporal, el tono de su voz y sus expresiones faciales. *Muchas veces el lenguaje corporal y el tono de voz dicen más que las palabras. Piense qué es lo que desea comunicar y asegúrese de que sus movimientos corporales apoyan el mensaje.*

Las cosas no siempre resultan como se planean. ¡Es por eso que el control es tan importante! El control es la última etapa en el proceso de la administración. Los gerentes deben vigilar si las metas que se establecieron como parte del proceso de planeación se están logrando de manera eficiente y eficaz, tal como se planeó. Eso es lo que los gerentes hacen cuando controlan. Los controles adecuados permiten que los gerentes busquen deficiencias específicas en el desempeño y las áreas que se pueden mejorar. Ése es el tema que se abordará en este capítulo: el proceso de control, los tipos de controles a los que pueden recurrir los gerentes y temas contemporáneos acerca del control.

¿QUÉ es el control y por qué es importante?

OA18.1

- Un operador de prensas de la casa de moneda de Denver notó un defecto: una lámina extra de metal en las caras anterior o posterior en las monedas de veinticinco centavos de dólar del estado de Wisconsin que se acuñaban en una de las cinco máquinas a su cargo. En ese momento, detuvo la operación de la máquina y salió a comer. Cuando regresó, vio que la prensa estaba trabajando y dio por sentado que alguien había cambiado el troquel. Sin embargo, tras una revisión de rutina, el operador se dio cuenta de que el troquel defectuoso todavía estaba en su sitio. La prensa había estado trabajando en esas condiciones por más de una hora, así que para entonces miles de monedas deficientes se hallaban mezcladas con otras en perfecto estado. Se calcula que 50 000 de esas monedas con defecto entraron en circulación, desatando una compra frenética entre los apasionados de la numismática.[2]
- La Social Security Administration estadounidense pagó por error a 740 beneficiarios fallecidos aproximadamente $17 millones en pensiones por jubilación.[3]
- Una auditoría de verificación de la seguridad de un aeropuerto reveló una estadística sorprendente: los auditores fueron capaces de introducir armas y explosivos falsos a través de los detectores de seguridad, 95 por ciento de las ocasiones.[4]
- Después de que varios incidentes negativos en sus cruceros se hicieron públicos, Carnival Corporation aceleró su programa de mantenimiento y otros procesos de renovación.[5]
- Por un error técnico en el sitio web de Delta Airlines, la empresa anunció una tarifa de $6.90 por un viaje redondo a Hawái; por su parte, American Airlines anunció en su sitio web boletos gratuitos en clase de negocios en sus vuelos a Beijing.[6]
- Una pareja de Oregón quedó conmocionada cuando Verizon le cobro por error $2.1 millones por un mes de servicio.[7]
- Más de 5000 aspirantes a ingresar a la University of Buffalo recibieron cartas de aceptación por error.[8]
- Ninguna cadena de comida rápida desea que su personal tenga un comportamiento inadecuado, pero en los social media han aparecido fotografías y videos de un empleado de Taco Bell lamiendo una pila de tortillas para tacos, de un trabajador de Wendy's con la boca abierta debajo de una máquina de su postre Frosty tragando el producto, y de un empleado de Domino's Pizza realizando acciones vulgares y poco higiénicas mientras prepara los alimentos.[9]

control
Función administrativa que involucra la vigilancia, comparación y corrección del desempeño laboral

¡Caray! ¿Se da cuenta por qué el control es una función administrativa tan importante?

¿Qué es el **control**? Es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben ejercer la función de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando qué actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar deseado.[10] El uso de controles efectivos garantiza que las actividades serán ejecutadas de forma que contribuya al cumplimiento de las metas. Por lo tanto, la eficacia de los controles está determinada por el nivel de su contribución al logro de las metas por parte de los empleados y los gerentes.[11]

En la autobiografía de David Lee Roth (sí, el ex integrante del grupo de rock Van Halen), el cantante cuenta que en los contratos de sus giras acostumbraba incluir una cláusula (el artículo 126) exigiendo tener listo en su camerino un tazón de dulces M&M de cualquier color, menos café.[12] Tal vez esté pensando que es una muestra del típico comportamiento caprichoso de una figura del rock, pero lo cierto es que se trataba de un esfuerzo muy bien planeado por parte de Roth para ver si los directivos de los lugares en donde se llevaban a cabo los conciertos habían puesto atención a sus condiciones. Dada la complejidad técnica del espectáculo, Roth pensaba que si los encargados no podían cumplir una instrucción tan simple como la de los M&M, necesitaría pedir una revisión de toda la producción para asegurarse de que no ocurrieran errores durante su presentación. ¡Ésa es precisamente la función del control!

¿Por qué es tan importante el control? Se puede llevar a cabo la planeación, crearse una estructura organizacional para facilitar el cumplimiento eficaz de las metas, e incluso es posible motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo, pero no existe garantía alguna de que las actividades se estén realizando según lo planeado ni de que las metas por las que trabajan los empleados y los gerentes realmente se estén alcanzando. Por lo tanto, el control es importante porque es la única forma en que los gerentes pueden evaluar si las metas se están logrando y, de no ser así, determinar las razones. El valor de la función de control resulta evidente en tres áreas específicas: la planeación, el empoderamiento de los empleados y la protección del centro de trabajo.

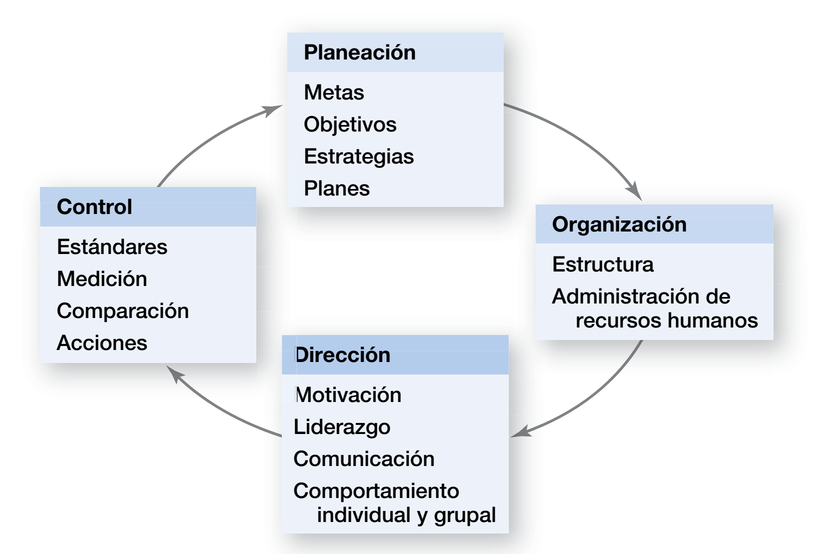


Figura 18-1
Relación entre la planeación y el control

En el capítulo 8 describimos las metas (mismas que proporcionan dirección a empleados y gerentes) como base de la planeación. Sin embargo, el simple hecho de establecer metas o lograr que los empleados las acepten, no garantiza que se pongan en práctica las acciones necesarias para cumplirlas. Como dice el dicho: "Hasta los planes mejor trazados pueden perder el rumbo". El gerente eficaz se preocupa por asegurarse de que los empleados hagan lo que se supone que deben hacer y de que las metas se estén alcanzando. El control crea una conexión fundamental con la planeación. (Vea la figura 18-1). Si los gerentes no implementaran controles, no contarían con un método para saber si sus metas y planes se están cumpliendo, ni qué medidas deberán tomar en el futuro.

La segunda razón por la que el control es importante tiene que ver con el empoderamiento de los empleados. Muchos gerentes se rehúsan a dar mayor poder a su fuerza laboral porque temen que, si algo sale mal, la responsabilidad recaerá sobre ellos. Pero un sistema de control eficaz puede generar la suficiente información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados como para minimizar la probabilidad de que surjan problemas.

Por último, los gerentes deben poner en práctica controles para proteger a la organización y sus activos.[13] El entorno actual conlleva enormes amenazas, como desastres naturales, escándalos financieros, violencia en el centro de trabajo, alteraciones en la cadena global de suministro, fallas en la seguridad e incluso posibles ataques terroristas. Los gerentes deben proteger los activos organizacionales en caso de que ocurra cualquiera de los acontecimientos anteriores. La implementación de controles y planes de recuperación detallados ayudará a garantizar que el centro de trabajo no experimente muchas perturbaciones.

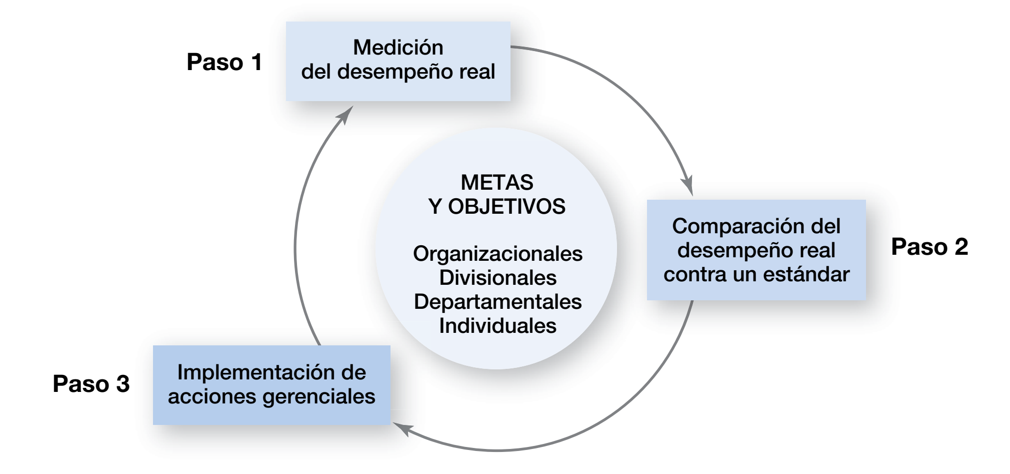
EL PROCESO **de control**

OA18.2 Zebra es el nombre de una compañía que fabrica dispositivos de rastreo. Uno de los productos de rastreo por sensores de Zebra es el llamado Motion Works, que el equipo de mecánicos del piloto de NASCAR Michael Waltrip ha solicitado, aunque aún no se ha aprobado su uso en carreras automovilísticas. Esta tecnología RFID de sensores permitirá a los mecánicos rastrear en tiempo real lo que ahora sólo pueden conocer a través de videos y cronómetros. Al controlar cada movimiento y acción, el equipo espera aumentar al máximo la rapidez en las paradas y evitar penalizaciones. El dispositivo les permitiría medir su desempeño en formas nunca utilizadas.[14] Éste es un buen ejemplo en el que los administradores utilizan el proceso de control para detectar situaciones que producen problemas, para resolverlos y para tratar de lograr mayor eficiencia y eficacia.

El **proceso de control** es el procedimiento de tres pasos cuya finalidad es medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores de adecuación que pudieran presentarse. (Vea la figura 18-2). El proceso de control da por sentado que ya existen normas de desempeño y de hecho así es: son las metas específicas que se establecieron durante el proceso de planeación.

proceso de control
Procedimiento de tres pasos para medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir desviaciones o normas inadecuadas

Figura 18-2
El proceso de control



Paso 1: Medición del desempeño real

Para determinar cuál es el nivel real del desempeño, lo primero que deben hacer los gerentes es obtener información al respecto. Por consiguiente, el paso número 1 del proceso de control es la medición.

CÓMO MEDIMOS Los gerentes pueden emplear uno de cuatro métodos para medir el desempeño real e informar sobre cuál es su nivel: la observación, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos. La figura 18-3 resume las ventajas y desventajas de cada método. La mayoría de los gerentes emplean una combinación de los mismos.

QUÉ MEDIMOS En GEICO, el desempeño laboral de los representantes de servicio al cliente se evalúa a través de ciertas medidas, como la venta de pólizas de seguro más costosas a los clientes. Parece lógico medir el número de pólizas nuevas y el incremento de las ganancias para aumentar las utilidades de una compañía. Sin embargo, vender pólizas más costosas no siempre es lo que más conviene a la compañía. Por ejemplo, un cliente llamó a un representante de GEICO para solicitar una grúa debido a que su auto se había quedado atascado. El representante despachó la grúa y después trató de convencer al cliente de que necesitaba una póliza de seguro más costosa.[15] ¿Acaso el representante de GEICO no debería de haberse concentrado en el bienestar del cliente durante una situación estresante? ¿Y acaso GEICO no debería incluir el interés por el cliente como una medida relevante del desempeño laboral? Sí, ya que lo que se mide probablemente sea más importante para el proceso de control que la manera en que se mide. ¿Por qué? Porque elegir los criterios equivocados podría causar graves problemas. Además, a menudo *lo que* se mide determina la conducta de los empleados.[16] ¿Qué criterios de control deberían usar los gerentes?

Figura 18-3
Fuentes de información para medir el desempeño

	Ventajas	Desventajas
Observación personal	• Genera conocimiento de primera mano • La información no pasa por un filtro • Ofrece una atención intensiva de todas las actividades laborales	• Está sujeta a sesgos personales • Demanda mucho tiempo • Causa molestia
Reportes estadísticos	• Son fáciles de visualizar • Son eficaces para mostrar relaciones	• Proporcionan información limitada • Ignoran factores subjetivos
Reportes orales	• Son una forma rápida de obtener información • Permiten obtener retroalimentación verbal y no verbal	• La información se filtra • No es posible documentar la información
Reportes escritos	• Son exhaustivos • Son formales • Es fácil archivarlos y volver a consultarlos	• Su preparación requiere más tiempo

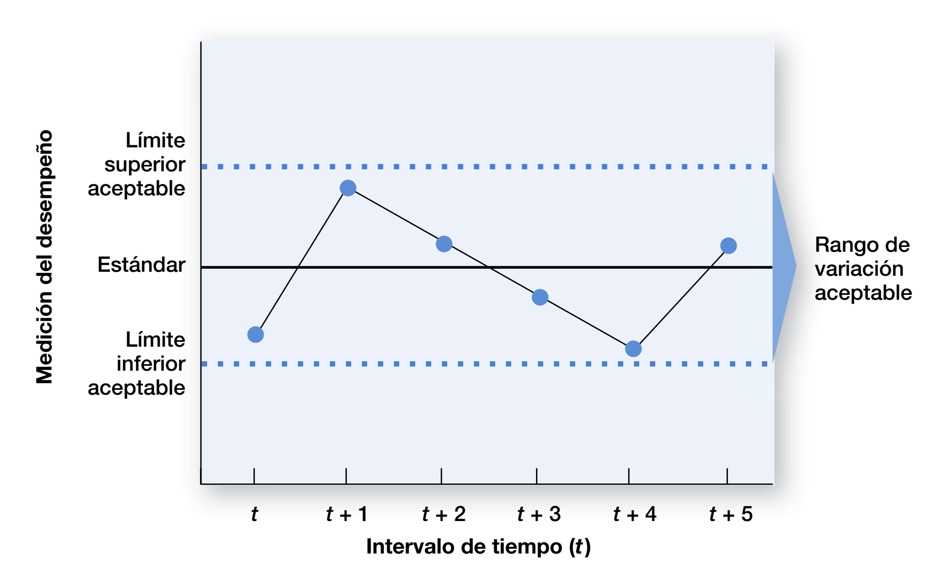


Figura 18-4
Rango de variación aceptable

Algunos criterios de control pueden utilizarse en cualquier situación administrativa. Por ejemplo, todos los gerentes manejan personas, de manera que podrían incluir en su medición criterios como la satisfacción de los empleados o las tasas de rotación y ausentismo. Otra medida de control bastante común consiste en revisar si los gastos se mantienen dentro del presupuesto. También podrían utilizarse criterios como las diferentes actividades que supervisan los gerentes. Por ejemplo, el gerente de un restaurante de pizzas con entrega a domicilio podría emplear medidas como la cantidad de pizzas que se entregan al día, el tiempo promedio de entrega o el número de cupones de descuento utilizados por los clientes. Por su parte, el gerente de un organismo gubernamental podría usar parámetros como el número de solicitudes registradas por día, la cantidad de clientes atendidos cada hora o el tiempo promedio necesario para procesar una documentación.

Casi todas las actividades laborales pueden expresarse en términos cuantificables. Sin embargo, los gerentes deben usar medidas subjetivas cuando sea necesario. Aunque tales medidas podrían tener limitaciones, es mejor usarlas que no contar con estándar de control alguno.

Paso 2: Comparación del desempeño real contra un estándar

En este paso se determina la variación que existe entre el desempeño real y el estándar. Aunque es posible esperar que se presente cierta variación en el desempeño de todas las actividades, es fundamental determinar un **rango de variación** aceptable (vea la figura 18-4). Cualquier desviación fuera del rango, demanda atención. Veamos un ejemplo.

rango de variación
Parámetros de variación aceptables entre el desempeño real y el estándar

Chris Tanner trabaja como gerente de ventas en Green Earth Gardening Supply, un distribuidor de plantas y semillas en una ciudad de la costa noroeste del Pacífico. La primera semana de cada mes, Chris prepara un informe en el que consigna las ventas del mes anterior clasificadas por

Figura 18-5
Green Earth Gardening Supply: *Ventas de junio*

Producto	Estándar	Real	Diferencia positiva (negativa)
Vegetales	1075	913	(162)
Flores perennes	630	634	4
Flores anuales	800	912	112
Hierbas	160	140	(20)
Flores en bulbos	170	286	116
Arbustos florales	225	220	(5)
Semillas autóctonas	540	672	132
Total	3600	3777	177

línea de producto. La figura 18-5 muestra tanto los objetivos de venta (el estándar) como las ventas reales para el mes de junio. Después de ver las cifras, ¿considera que Chris debe preocuparse? Las ventas superaron por un poco el objetivo original, pero ¿acaso eso quiere decir que no se presentaron desviaciones significativas? Eso depende de lo que Chris considere *significativo*, es decir, lo que esté fuera del rango de variación aceptable. Aun cuando el desempeño general fue bastante favorable, algunas líneas de producto exigen un escrutinio más atento. Por ejemplo, si la venta de semillas autóctonas, flores en bulbo y flores anuales sigue siendo más alta que la esperada, para satisfacer la demanda tal vez Chris tenga que ordenar más producto a los viveros. Por otro lado, como la venta de plantas vegetales fue 15 por ciento inferior al objetivo, Chris podría verse en la necesidad de ponerlas en oferta. Como ilustra este ejemplo, tanto las variaciones muy altas como las variaciones extremadamente bajas podrían exigir atención administrativa, que es el tercer paso del proceso de control.

Paso 3: Implementación de acciones gerenciales

Los gerentes pueden elegir entre tres distintos cursos de acción: no reaccionar, corregir el desempeño real o revisar los estándares. Como la alternativa de "no reaccionar" es bastante evidente, a continuación nos concentraremos en explicar las otras dos.

CORREGIR EL DESEMPEÑO REAL Los entrenadores de equipos deportivos comprenden la importancia de corregir el desempeño real. De hecho, acostumbran corregir las acciones de los deportistas durante cualquier encuentro. Pero si el problema es recurrente o se extiende a varios jugadores, dedicarán algún tiempo de sus prácticas previas al encuentro siguiente para corregir las acciones.[17] Y eso es lo mismo que deben hacer los gerentes.

Dependiendo del tipo de problema que se esté enfrentando, el gerente puede poner en práctica distintas acciones correctivas. Por ejemplo, si la razón de las variaciones en el desempeño es un trabajo mal realizado, el gerente podría corregirlo mediante programas de capacitación, acciones disciplinarias, cambios en las prácticas de remuneración, etcétera. El gerente debe decidir si tiene que implementar una **acción correctiva inmediata**, la cual busca solucionar los problemas de una sola vez para reencauzar el desempeño, o una **acción correctiva básica** con la intención de determinar cómo y por qué se dio la desviación del desempeño antes de corregir la causa de la misma. Es bastante frecuente que los gerentes asuman que no tienen tiempo suficiente como para buscar la fuente del problema (acción correctiva básica), así que permanecen "apagando incendios" con acciones correctivas inmediatas. En contraste, los gerentes eficaces analizan las desviaciones y, si los beneficios lo justifican, se toman el tiempo necesario para identificar y corregir las causas de la variación.

acción correctiva inmediata
Acción correctiva que busca solucionar los problemas de una sola vez para reencauzar el desempeño

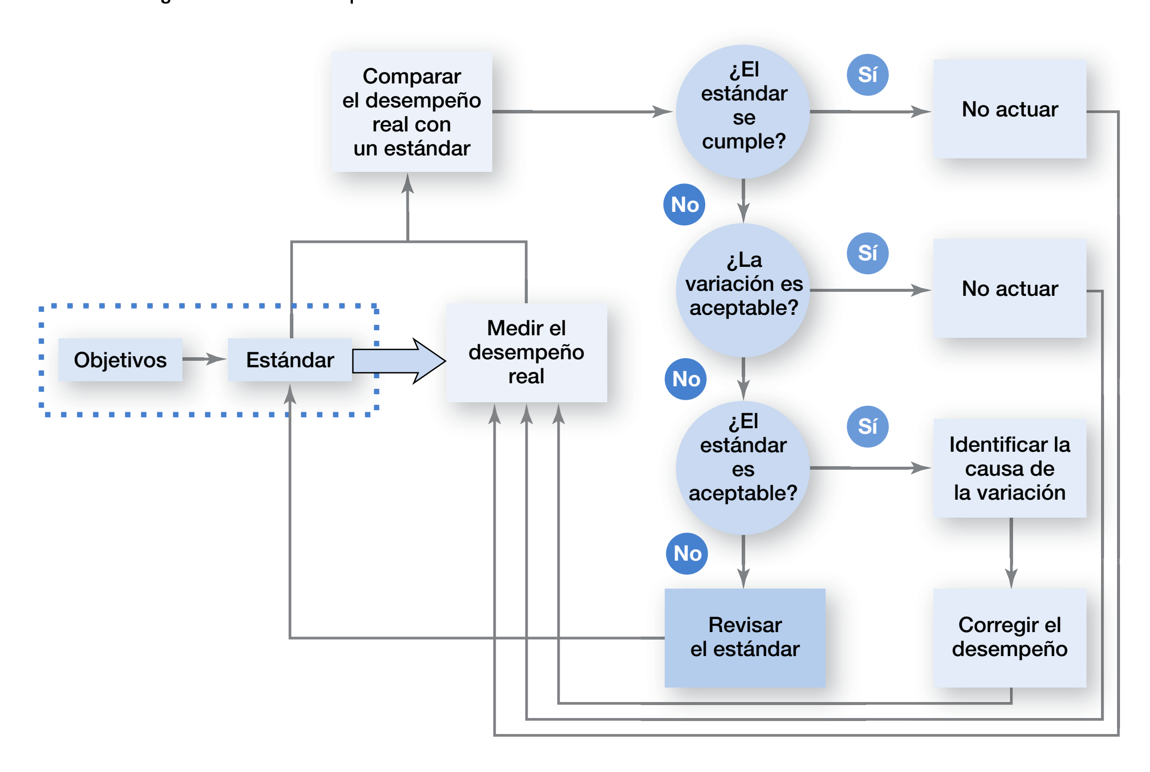
acción correctiva básica
Acción correctiva que trata de determinar cómo y por qué se dio la desviación del desempeño, antes de corregir lo que la causó

REVISAR EL ESTÁNDAR Podría darse el caso de que la variación sea resultado de un estándar irreal, es decir, de una meta demasiado elevada o demasiado baja. En tal situación, lo que requiere una acción correctiva es el estándar, no el desempeño. Si el desempeño supera constantemente la meta, el gerente deberá evaluar si la meta es demasiado fácil y necesita ser elevada. Por otro lado, hay que ser muy cautos ante la idea de bajar el nivel del estándar. Es normal culpar al estándar cuando no se alcanza la meta. Por ejemplo, cuando obtienen calificaciones bajas, los estudiantes acostumbran justificarse aduciendo que el estándar es demasiado alto. En lugar de aceptar que su desempeño fue inadecuado, argumentan que los criterios de evaluación son irracionales. De igual manera, cuando los vendedores no cumplen su cuota mensual, suelen defenderse diciendo que ésta es imposible de cumplir. Lo importante es que si el desempeño no es el deseado, hay que analizar otras posibles razones antes de echarle la culpa al estándar. Si usted considera que el estándar es realista, justo y alcanzable, explique a sus empleados que espera que su trabajo mejore e implemente la acción correctiva necesaria para ayudarles a lograrlo.

Decisiones gerenciales relacionadas con el control

La figura 18-6 resume las decisiones que toman los gerentes al ejercer la función de control. Los estándares son las metas desarrolladas durante el proceso de planeación. Esas metas son la base del proceso de control, el cual involucra la medición del desempeño real y su comparación con el estándar. Dependiendo de los resultados, el gerente tomará la decisión de no reaccionar, corregir el desempeño o revisar el estándar.

Figura 18-6
Decisiones gerenciales en el proceso de control



CONTROL del desempeño de la organización y sus empleados

OA18.3 Eficiencia de costos. El tiempo que se hace esperar a los clientes. La satisfacción de los consumidores con el servicio ofrecido. Éstos son tan solo algunos indicadores importantes del desempeño que miden los ejecutivos de la intensamente competitiva industria de los servicios de atención telefónica a clientes. Para tomar buenas decisiones, los gerentes que trabajan en el sector quieren y necesitan este tipo de información para poder administrar el desempeño de las organizaciones y sus empleados; en realidad, sin importar de qué industria se trate, esa responsabilidad recae siempre en los gerentes.

¿Qué es el desempeño organizacional?

¿En qué piensa al escuchar la palabra *desempeño*? ¿En la calidad de ejecución de una orquesta en un concierto de verano? ¿En un atleta olímpico luchando por llegar a la meta en una carrera con un final muy cerrado? ¿En un empleado de una aerolínea esforzándose por hacer lo más eficiente posible el abordaje de pasajeros para cumplir la meta de 20 minutos impuesta por la empresa? El **desempeño** tiene que ver con todo eso pues es el resultado final de una actividad. Y no importa si se trata de horas de práctica intensa antes de un concierto, de correr una carrera, o bien, de realizar las tareas laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es el resultado de todas esas actividades.

desempeño
El resultado final de una actividad

A los gerentes les interesa particularmente el **desempeño organizacional**, es decir, la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización. Se trata de un concepto de múltiples facetas, pero los gerentes necesitan comprender cuáles son los factores que contribuyen al desempeño organizacional. Después de todo, es poco probable que quieran (o intenten siquiera) enfrentar el problema que implica un desempeño mediocre. Su *propósito* es que sus organizaciones, unidades o grupos de trabajo alcancen altos niveles de desempeño.

desempeño organizacional
Suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización



Peter Hong, gerente de producto de Adidas, muestra el calzado Battle Pack y el balón Brazuca para fútbol de la empresa. Según una encuesta global realizada con 200 000 estudiantes de negocios, Adidas se encuentra en la lista de las 50 empresas mundiales más atractivas para trabajar. El lugar que ocupa la empresa como un empleador ideal es una de las formas en que los gerentes de Adidas pueden medir el desempeño de su organización.
Fuente: Anne Peterson/AP Images

Medidas del desempeño organizacional

Theo Epstein, antiguo vicepresidente ejecutivo y gerente general del equipo de béisbol Red Sox de Boston y actual presidente de los Cubs de Chicago, emplea algunas estadísticas poco usuales para evaluar el desempeño de sus jugadores. En lugar de utilizar criterios anticuados como el promedio de bateo, los cuadrangulares y las carreras producidas, las medidas actuales del desempeño incluyen el porcentaje de llegadas a base, los lanzamientos por aparición en el plato, los turnos al bate y el porcentaje de llegadas a base más *slugging*.[18] Con el uso de estas estadísticas para predecir el futuro desempeño, Epstein ha identificado a algunos jugadores con potencial de estrella y los ha contratado por una fracción de lo que le costaría un jugador muy reconocido, uno de los factores que fue determinante para que los Red Sox ganaran la serie mundial en 2000 y en 2007. Como gerente, Epstein identificó las medidas de desempeño que son más importantes para sus decisiones.

Al igual que Epstein, todos los gerentes deben saber qué medidas les darán la información que necesitan para determinar el nivel de desempeño de sus organizaciones. Entre las más utilizadas están la productividad organizacional, la eficacia organizacional y las clasificaciones industriales.

productividad
La cantidad de bienes y servicios producidos, dividida entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción

PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL El término **productividad** se refiere a la cantidad de bienes y servicios producidos, dividida entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción. Tanto las organizaciones como sus unidades de trabajo individuales desean ser productivas. Su propósito es producir la mayor cantidad de bienes y servicios utilizando la menor cantidad de insumos. El nivel de producción se determina en función de los ingresos que recibe la organización por la venta de los bienes (precio de venta × unidades vendidas). Por su parte, el monto de los insumos se mide en función de los costos para adquirir y transformar los recursos en producción.

Incrementar la proporción entre ambas medidas es responsabilidad de los gerentes. Por supuesto, la mejor forma de lograrlo es elevando el precio de la producción. No obstante, en el muy competitivo entorno actual, sencillamente ésa no sería una opción. Por ejemplo, a Walmart se le dificulta cumplir con su objetivo de “Precios bajos todos los días” debido a que incrementó el salario de 1.2 millones de trabajadores y a que está enfrentando una intensa competencia de parte de minoristas como Costco.[19] Por lo tanto, la única otra alternativa es disminuir el gasto en insumos. ¿De qué manera? Logrando un desempeño laboral más eficiente y reduciendo por consiguiente los gastos de la organización. Por ejemplo, Walmart ha estado presionando a los proveedores para que disminuyan sus precios, en un esfuerzo por reducir los gastos y mantener precios competitivos en las tiendas.[20]

eficacia organizacional
Medida de cuán apropiadas son las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo

EFICACIA ORGANIZACIONAL La **eficacia organizacional** es una medida de cuán apropiados son los objetivos organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo. Representa la meta más importante de los gerentes y es lo que guía sus decisiones para el diseño de estrategias y actividades laborales y de coordinación del trabajo de los empleados.

CLASIFICACIONES INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES Las clasificaciones o *rankings* constituyen una forma muy popular de medición utilizada por los gerentes para evaluar el desempeño de sus organizaciones. Y, como muestra la figura 18-7, existen muchas de ellas. Las clasificaciones son determinadas por medidas específicas de desempeño, y cada lista se basa en distintos parámetros. Por ejemplo, las mejores compañías para trabajar de *Fortune* son elegidas a partir de las respuestas que dan miles de empleados seleccionados al azar a un cuestionario conocido como “The Great Place to Work® Trust Index®” y en documentos completados por miles de gerentes, incluyendo una auditoría creada por el Great Place to Work Institute. Estas clasificaciones dan a los gerentes (y a otras personas interesadas) una señal de qué tan bien se desempeñan sus organizaciones en comparación con otras. Wegmans Food Markets es un ejemplo de un excelente lugar para trabajar; ha formado parte de la lista de *Fortune* desde 1998. Uno de sus empleados expresó lo siguiente: “La gerencia se interesa por sus empleados y siempre nos preguntan cómo nos va cuando llegamos a trabajar o cuando sólo vamos de compras”.[21] A nadie le sorprende que 97% de los trabajadores de Wegmans afirmen tener excelentes jefes y grandes recompensas, y que 98% indique que tienen un ambiente laboral fantástico.

Fortune **(www.fortune.com)**	***IndustryWeek*** **(www.industryweek.com)**
Fortune 500	*IndustryWeek* 1000
Global 500	*IndustryWeek* U.S. 500
Compañías más admiradas del mundo	50 mejores empresas de manufactura
100 mejores compañías para trabajar 100 compañías de más rápido crecimiento	Mejores fábricas de *IndustryWeek*
Forbes **(www.forbes.com)**	**Índices de satisfacción del consumidor**
Compañías públicas más grandes del mundo	Índice estadounidense de satisfacción del cliente (Universtiy of Michigan Business School)
	Asociación de la medición de la satisfacción del cliente

Figura 18-7
Clasificaciones industriales y empresariales reconocidas

Control del desempeño de los empleados

Como los gerentes manejan personas, también tienen que interesarse en controlar el desempeño de los empleados; en términos generales, esto implica asegurarse de que los esfuerzos laborales de los empleados tengan la magnitud y la calidad necesarias para que las metas organizacionales se cumplan. ¿Qué hacen los gerentes para lograrlo? Apoyarse en el proceso de control: midiendo el desempeño real, comparándolo con el estándar (o con las expectativas) y tomando medidas, en caso necesario. Es particularmente importante que los gerentes den una retroalimentación eficaz sobre el desempeño y que estén preparados para emplear, de ser necesario, **acciones disciplinarias**, esto es, acciones que toman los gerentes para hacer cumplir los estándares y los reglamentos laborales de la organización.[22] Ahora estudiaremos la retroalimentación eficaz acerca del desempeño.

acciones disciplinarias
Acciones puestas en práctica por un gerente para hacer cumplir los estándares y los reglamentos laborales de la organización

ENTREGA DE RETROALIMENTACIÓN EFICAZ SOBRE EL DESEMPEÑO ¿Acostumbra usted llevar un registro de las calificaciones que obtiene en las tareas, exámenes y trabajos a lo largo del semestre? De ser así, ¿por qué desea conocer esa información? En casi todos los casos, la razón es que nos gusta saber en dónde estamos parados en términos de lo que queremos llegar a ser y de lo que deseamos lograr en nuestro trabajo. Queremos saber qué tan bien lo estamos haciendo. Los gerentes necesitan ofrecer retroalimentación a sus empleados, precisamente para que sepan si están teniendo un desempeño laboral adecuado. Cuando se da retroalimentación sobre el desempeño, ambas partes requieren sentirse escuchadas, comprendidas y respetadas; sólo así podrán darse resultados positivos. “En un análisis productivo del desempeño, las organizaciones tienen la oportunidad de reforzar los valores de la empresa, fortalecer la cultura del centro de trabajo y alcanzar las metas estratégicas”.[24] Sin embargo, en ocasiones la retroalimentación sobre el desempeño no funciona. En tales circunstancias, tal vez sea necesario poner en práctica acciones disciplinarias para abordar el problema.



- 73% de los gerentes consideran que proporcionan la retroalimentación difícil de manera adecuada, aunque en ocasiones es complicado y las cosas no siempre resultan bien.[23]

USO DE ACCIONES DISCIPLINARIAS Por fortuna, la mayoría de los empleados realiza bien su trabajo y no necesita una corrección formal. Sin embargo, en ocasiones es necesario tomar medidas disciplinarias. La figura 18-8 lista algunos de los tipos más comunes de problemas disciplinarios en el trabajo, junto con ejemplos de cada uno de ellos. En esas circunstancias, es importante que los gerentes conozcan las políticas organizacionales acerca de la disciplina. ¿Existe algún procedimiento para lidiar con un desempeño laboral insatisfactorio? ¿Es preciso hacer advertencias cuando el desempeño es inadecuado? ¿Qué ocurre si el desempeño o el comportamiento problemático no mejoran a pesar de las advertencias? Las políticas sobre las medidas disciplinarias progresivas podrían ayudar a los gerentes a responder esas preguntas. El objetivo de las **acciones disciplinarias progresivas** es garantizar que se imponga la mínima penalización adecuada al agravio cometido.[25] La progresión típica comienza con una amonestación verbal y continúa con una advertencia por escrito, la suspensión y, sólo en los casos más graves, el despido.

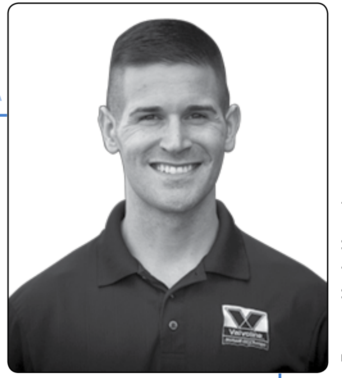
acción disciplinaria progresiva
Método que se utiliza para garantizar que se imponga la penalización mínima adecuada al agravio cometido

Figura 18-8
Tipos de problemas disciplinarios y ejemplos de cada uno

TIPO DE PROBLEMA	EJEMPLOS
Asistencia	Ausentismo, retardos, abuso de permisos por enfermedad
Conductas en el trabajo	Insubordinación, incumplimiento en el uso de dispositivos de seguridad, consumo de alcohol o drogas
Deshonestidad	Robar, mentir a los supervisores, falsificar información en solicitudes de empleo u otros documentos de la organización
Actividades fuera del trabajo	Actividades delictivas, participación no autorizada en huelgas, colaboración con una organización competidora (cuando el contrato de trabajo incluye una cláusula que lo prohíbe expresamente)

El uso de acciones disciplinarias nunca es fácil ni agradable; no obstante, las medidas disciplinarias pueden utilizarse tanto para controlar como para corregir el desempeño de los empleados y los gerentes deben saber cómo utilizarlas. Don Crosby, vicepresidente internacional de RH y corporativo de McDonald's, dijo lo siguiente: "Es lo más difícil que un gerente debe hacer. También es un terreno espinoso para muchos ejecutivos, quienes simplemente no saben cuándo ni cómo disciplinar a los empleados y utilizan medidas correctivas al azar y de forma inconsistente, siendo demasiado estrictos, demasiado blandos o simplemente ignorando las conductas".[26]

en la PRÁCTICA



Fuente: Kevin Krossber

Kevin Krossber
Director de operaciones

El contexto:

Malik Green sabe que hoy será un día difícil. Como gerente de la piscina en el centro comunitario local, la seguridad es su principal prioridad. Hoy debe aplicar medidas disciplinarias a un salvavidas que trabaja medio tiempo, quien no obedeció los procedimientos de seguridad durante un cambio de turno en la piscina. Aunque sabe que debe hacer una advertencia al empleado, se siente nervioso por la reunión para disciplinarlo y quiere asegurarse de proporcionar una clara advertencia y de motivar al salvavidas para que utilice los procedimientos de seguridad adecuados de ahí en adelante.

¿Qué consejo le daría a Malik para la aplicación de las medidas disciplinarias?

Prepárese para la conversación definiendo con claridad los temas que tocará en la reunión para explicar las razones por las que está aplicando esa política. Es importante que explique los fundamentos que subyacen a los procedimientos de seguridad que no se cumplieron. Al hacerlo, el gerente logrará la credibilidad de que la cultura que desea crear se basa en el compromiso más que la obediencia. Permita al empleado hacer preguntas, defina sus expectativas y asegúrese de que comprenda plenamente la política que se está aplicando.

CONFIDENCIALIDAD **EN EL LUGAR DE TRABAJO** Cómo responder a una revisión del desempeño injusta

Una encuesta reciente de 1000 empleados de tiempo completo, nacidos después de 1980, encontró que sienten mucha frustración por las revisiones de su desempeño. Por ejemplo, 62% se sienten "sorprendidos" por sus revisiones; 74% con frecuencia se sentían inseguros de lo que sus gerentes pensaban acerca de su desempeño; 22% se reportó enfermo debido a que se sentían ansiosos por sus revisiones; y 28% empezaron a buscar otro empleo a consecuencia de sus revisiones. Nuestra conclusión es que es muy probable que alguna vez usted experimente frustración en su carrera a causa de la revisión de su desempeño.

Tal vez le sorprenda saber que en realidad a la mayoría de los jefes no les gustan las revisiones del desempeño. ¿Por qué? Primero, a los gerentes a menudo les resulta incómodo hablar de los errores de desempeño directamente con los empleados, ya que temen que ocurra una confrontación al presentar una retroalimentación negativa. Segundo, muchos trabajadores se ponen a la defensiva cuando les señalan sus fallas. Muchas veces los empleados ponen en duda la evaluación al criticar al gerente o culpar a alguien más. Por último, los trabajadores suelen sobrevalorar su desempeño. En términos estadísticos, la mitad de los empleados tienen un desempeño por debajo del promedio; sin embargo, las evidencias indican que el empleado promedio estima que su nivel de desempeño cae alrededor de 75%. Así, aun cuando los gerentes den buenas noticias, es muy probable que los trabajadores consideren que no son suficientemente buenas.

Esta información proporciona ciertos indicios sobre la mejor forma de manejar una evaluación del desempeño que se considera injusta:

Escuche con atención lo que su jefe dice. El punto de partida es escuchar cuidadosamente los detalles de su entrevista. ¿Qué es lo que su jefe está diciendo exactamente? No lo interrumpa cuando le entregue los resultados de su revisión. Procure escuchar con claridad todos los comentarios negativos. Permita que su jefe termine la revisión y asegúrese de entender lo que le preocupa antes de responder.

Prepárese para aceptar que probablemente algunos de los comentarios negativos sean verdades. Como señalamos anteriormente, las personas tienden a sobreestimar su propio nivel de desempeño. Tal vez la evaluación de su jefe sea más precisa que su autoevaluación.

Permanezca tranquilo y evite mostrarse defensivo. Controle sus emociones y su boca; evite enojarse y decir algo de lo que después se arrepienta. No reaccione culpando a alguien más, dando excusas o involucrándose en una discusión con su jefe. Al buscar claridad, ponga atención a su tono de voz, cuidando que no parezca que está poniendo en duda la veracidad de la retroalimentación. En ese momento, considere los comentarios negativos como críticas constructivas.

Pregunte qué puede hacer para mejorar. Solicitar sugerencias sobre las acciones que usted puede seguir para mejorar puede ayudarle de dos formas. En primer lugar, demuestra que usted acepta las críticas. En segundo, indica que está dispuesto a cambiar para mejorar.

Solicite mayor retroalimentación entre las revisiones. Una vez que comprenda el contenido de la revisión de su desempeño y lo que necesita mejorar, debe hablar con su jefe sobre la posibilidad de recibir más retroalimentación entre las revisiones formales. Su meta debe ser eliminar las sorpresas en su revisión anual. Usted querrá saber si su desempeño es insuficiente tan pronto como su jefe exprese preocupación, de manera que pueda corregir el problema con rapidez. Lo importante es evitar que su jefe acumule problemas de desempeño y después los descargue en la revisión anual.

¿Desea expresar su inconformidad? ¿Qué ocurriría si no está de acuerdo con la evaluación de su jefe? Si usted está convencido de que la evaluación es injusta, debe tomar una decisión importante. ¿Aceptará la evaluación o la cuestionará? Ambas decisiones implican riesgos. Ignorar una revisión negativa podría provocar que su jefe empiece a considerar despedirlo del trabajo. Por otro lado, cuestionar la evaluación podría provocar un conflicto con implicaciones de largo plazo en su carrera profesional.

Si realmente considera que la revisión es injusta, siempre existe la posibilidad de cambiar la decisión a su favor. Sin embargo, antes de quejarse de la decisión de su jefe, considere la cultura de su organización y hable con sus colegas para saber qué trato recibieron otros empleados que cuestionaron su revisión del desempeño.

Cuestionamiento de su evaluación del desempeño. Si decide cuestionar su evaluación del desempeño, le sugerimos lo siguiente: 1. Solicite una copia de su evaluación para conocer mejor la información. 2. Determine cuáles son los aspectos específicos de la evaluación con los que no está de acuerdo. 3. Programe una reunión con su jefe para proporcionar las evidencias que respalden su postura. 4. Si la reunión con su jefe no proporciona los resultados que usted desea, presente su caso al departamento de recursos humanos, pero informe a su jefe con anticipación acerca de sus intenciones.

Redacción de una impugnación. Si decide cuestionar su revisión, deberá redactar una impugnación formal, la cual debe ser breve y concisa. No ataque a su jefe o a la organización. Sea positivo y respetuoso, y controle su enojo y cualquier otra emoción negativa. Por último, haga referencia únicamente a los temas específicos que usted considera injustos en la revisión.

El peor de los casos. Si considera que su revisión del desempeño es en realidad el preludio a ser despedido, no se desespere; más bien podría tratarse de una oportunidad. Tal vez sea el impulso que usted necesite para encontrar su verdadera vocación. Como señalamos en el capítulo 10, existen muchos casos de personas cuyos "despidos" se convirtieron en historias de éxito. Thomas Edison fue despedido de su trabajo nocturno como operador de telégrafo en Western Union. A Robert Redford lo despidieron de un puesto de trabajo manual en Standard Oil. Madonna perdió su trabajo después de trabajar sólo un día como dependiente en Dunkin' Donuts. Por otro lado, a principios de su carrera, el multimillonario Mark Cuban fue despedido de su trabajo como vendedor en una tienda de computadoras.

Fuentes: Basado en S. P. Robbins, *The Truth About Managing People*, 3a ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2013), pp. 199-201; "How to Handle an Unfair or Negative Performance Review at Work", hubpages.com, 5 de noviembre de 2014; "Survey: Performance Reviews Drive One in Four Millennials to Search for a New Job or Call in Sick", newstex finance & accounting blogs, 28 de octubre de 2015; y "How to Write a Rebuttal to Unfair Performance Review", arkadylaw.com, 16 de noviembre de 2015.

HERRAMIENTAS **para medir el desempeño organizacional**

OA18.4

- En su intento por comprar en Target los diseños de la prestigiosa empresa de alta costura italiana Missoni, los entusiastas de la moda provocaron el colapso del sitio web de la cadena estadounidense. Los ejecutivos de Target admitieron no estar preparados para la demanda de dichos artículos en línea.
- Cuando alguien escribió el término "bailout" en la ventana de un código de promoción de Domino's y descubrió que al hacerlo podía obtener una pizza mediana gratis, la noticia se propagó como fuego por toda la Web. A consecuencia de ello, Domino's tuvo que regalar miles de pizzas.
- Un simple error ortográfico introducido en una dirección web por un empleado de Google provocó que todos los resultados de las búsquedas realizadas en el mundo entero mostraran durante un periodo de 55 minutos la siguiente advertencia: "El contenido de este sitio podría ser dañino para su computadora", aunque eso no era cierto.[27]

¿Qué tipo de herramientas podrían haber usado los gerentes de esas compañías para vigilar y medir su desempeño?

Todos los gerentes necesitan contar con herramientas apropiadas para supervisar y medir el desempeño organizacional. Antes de describir algunos tipos específicos de herramientas de control, analicemos los conceptos de control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación.

Control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación

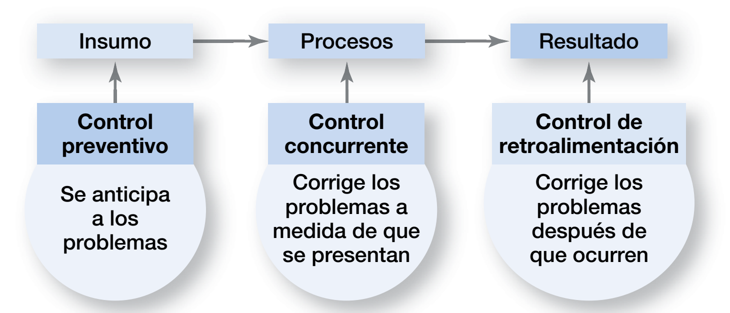
Los gerentes pueden implementar controles *antes* de que inicie una actividad, *durante* la ejecución de la misma y *después* de que ésta se haya completado. En el primer caso, hablamos de un control preventivo; en el segundo, de un control concurrente; y en el tercero, de un control de retroalimentación (vea la figura 18-9).

control preventivo
Control que se lleva a cabo antes de la realización de una actividad laboral

CONTROL PREVENTIVO El tipo de control más deseable es el **control preventivo**, ya que evita los problemas en virtud de que se lleva a cabo antes de la actividad real.[28] Por ejemplo, las salas de urgencia de los hospitales buscan evitar errores, como el caso de un joven de 18 años que llegó con fiebre y escalofrío, se le recetó Tylenol, fue enviado a su casa y poco después murió de sepsis, una infección en la sangre. O el caso de una mujer de 42 años que se quejaba de dolor en el pecho y fue dada de alta, y dos horas después sufrió un infarto. Los expertos en medicina saben que una dolencia seria podría dar la impresión de no serlo en medio del caos y el alboroto propios de una sala de emergencias. Es por eso que muchos hospitales están implementando protocolos y mecanismos de supervisión para prevenir este tipo de errores.[29] Cuando McDonald's abrió su primer restaurante en Moscú, envió a un grupo de expertos para que enseñaran técnicas para el cultivo de patatas de alta calidad a los agricultores locales y procedimientos de horneado de mejor calidad a los panaderos rusos. ¿Por qué? McDonald's exige una calidad constante en sus productos, sin importar la ubicación geográfica en que se encuentren sus restaurantes. La empresa quiere que una hamburguesa con queso sepa igual en Moscú que en Omaha. Otro ejemplo de control preventivo son los programas de mantenimiento planificados en las plantas de energía nuclear, que son llevados a cabo por las compañías de energía. Estos programas están diseñados para detectar y, en el mejor de los casos, evitar anomalías que pudieran dar lugar a accidentes.

La clave de los controles preventivos consiste en tomar medidas gerenciales *antes* de que ocurra un problema. Por eso es que es posible prevenir los problemas, en lugar de corregirlos una vez que el daño esté hecho (productos de baja calidad, pérdida de clientes y de ingresos, etcétera). Sin embargo, estos controles requieren información oportuna y precisa, algo que no siempre es fácil de obtener. En consecuencia, los gerentes a menudo terminan utilizando los otros dos tipos de control.

Figura 18-9
Tipos de control



CONTROL CONCURRENTE Como indica su nombre, el **control concurrente** es aquel que entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso. Por ejemplo, Nicholas Fox es director de comercialización de productos en Google; su labor (y la de su equipo) está enfocada en una de las líneas de negocio más rentables de la empresa: la publicidad en línea. El personal registra "hora tras hora el número de búsquedas y clics, la tasa de clics producida por los usuarios en los anuncios y los ingresos que esto genera, y después comparan esta información con los datos de la semana anterior y grafican los resultados".[30] Si el equipo detecta que algo no está funcionando como debiera, hace los ajustes necesarios. Existen muchos ejemplos de control concurrente en entornos de manufactura. Por ejemplo, los tapiceros que trabajan en la fabricación de los vehículos Rolls Royce eliminan las manchas de las piezas de cuero antes de ajustarlas a los asientos. La vigilancia continua de la calidad del material y de un ensamblaje adecuado en cada etapa del proceso, prácticamente eliminan la posibilidad de fabricar un producto de menor calidad.

control concurrente
Control que entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso

La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa, que a últimas fechas también se le ha llamado **administración por contacto directo**, es decir, cuando un gerente interactúa directamente con los empleados en la zona de trabajo. Por ejemplo, el antiguo director general de Valley Forge Casino Resort, Michael Bowman, trabajó junto con las camareras para limpiar habitaciones de los huéspedes.[31] Bowman observó que les tomaba demasiado tiempo trasladarse de una habitación a otra. Al observar y escuchar a las camareras, se enteró de que los largos tiempos de espera de los elevadores reducía su productividad. Una camarera propuso una solución: "Sólo restrinjan este elevador de las 7 a las 9 de la mañana, para que lo usemos exclusivamente en los pisos superiores".[32] La implementación de esta sugerencia permitió la limpieza de un mayor número de habitaciones en mucho menos tiempo. Si no hubiera estado presente, Bowman podría haber asumido con facilidad que las camareras estaban perdiendo el tiempo. Incluso Jeff Immelt, director general de GE, dedica gran parte de su semana laboral a salir al campo para hablar con los empleados de la empresa y visitar sus diversas instalaciones.[33] Todos los gerentes pueden beneficiarse del uso del control concurrente, especialmente en los de primera línea, pues les permite corregir los problemas antes de que resulten demasiado onerosos.

administración por contacto directo
Término utilizado para describir la interacción directa entre el gerente y sus empleados en la zona de trabajo

CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN El tipo de control más popular es el que se apoya en la retroalimentación. El **control de retroalimentación** entra en acción *después* de que la actividad ha sido ejecutada. Por ejemplo, la casa de moneda de Denver descubrió las monedas defectuosas de veinticinco centavos gracias a un control de retroalimentación. El daño ya había ocurrido pero la empresa corrigió el problema tan pronto se percató de su existencia. Éste es precisamente el defecto de este tipo de control: para cuando el gerente cuenta con la información, los problemas ya han tenido lugar, lo cual deriva en desperdicio o daño. Sin embargo, en muchas áreas de trabajo (la financiera, por ejemplo), la retroalimentación es el único tipo de control viable.

control de retroalimentación
Control que entra en acción después de que se llevó a cabo una actividad laboral

Los controles de retroalimentación ofrecen dos ventajas.[34] En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación. Si la retroalimentación pone en evidencia poca variación entre el desempeño estándar y el real, quiere decir que la planeación fue adecuada en términos generales. Por otro lado, si la desviación es importante, el gerente puede emplear la información para formular nuevos planes. En segundo lugar, la retroalimentación tiene la capacidad de incrementar la motivación. A la gente le gusta conocer su nivel de desempeño y este control le proporciona esa información. Veamos ahora algunas herramientas de control específicas que pueden usar los gerentes.

Controles financieros

Todos los negocios quieren generar utilidades. Para lograr ese propósito, los gerentes necesitan contar con controles financieros. Por ejemplo, podrían analizar las declaraciones trimestrales de ingresos para ver si se incurrió en gastos excesivos. También podrían calcular índices financieros para asegurarse de que la empresa tenga suficiente efectivo para pagar los gastos corrientes, que los niveles de deuda no se vuelvan impagables o que los activos se estén usando de forma productiva.

Asimismo, los gerentes podrían implementar medidas financieras tradicionales como los análisis de porcentajes y de presupuestos. En la figura 18-10 se resumen algunos de los índices financieros más conocidos. Los índices de liquidez miden la capacidad de la organización para cumplir sus obligaciones de deuda actuales. Los índices de apalancamiento examinan el uso que hace la empresa de su deuda para financiar sus activos y determinar si es capaz de cubrir los pagos de intereses sobre la deuda. Los índices de actividad evalúan cuán eficientemente utilizan las organizaciones sus activos. Por último, los índices de rentabilidad miden qué tan eficiente y eficazmente emplean las compañías sus activos para generar utilidades. Estos índices se calculan utilizando información seleccionada de las dos principales declaraciones financieras de la empresa (el balance

Figura 18-10 Índices financieros más conocidos

Objetivo	Índice	Cálculo	Propósito
Liquidez	Proporción actual	Activos actuales / Obligaciones actuales	Probar la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones de corto plazo
	Prueba del ácido	Activos actuales menos inventarios / Obligaciones actuales	Probar la liquidez con más precisión cuando los inventarios tienen una baja tasa de rotación o son difíciles de vender
Apalancamiento	Deuda – activos	Deuda total / Activos totales	Mientras más alta es la proporción, más apalancada está la organización
	Cobertura de intereses	Utilidades antes de intereses e impuestos / Total de intereses a pagar	Medir cuántas veces la organización es capaz de cumplir sus gastos por intereses
Actividad	Rotación de inventarios	Ventas / Inventarios	Mientras más alta es la proporción, más eficiente es el uso de los activos de inventario
	Rotación de activos totales	Ventas / Activos totales	Mientras menos activos se usen para lograr un nivel de ventas dado, más eficiente es el uso de los activos totales de la organización
Rentabilidad	Margen de utilidades sobre las ventas	Utilidades netas después de impuestos / Ventas totales	Identificar las utilidades que se están generando
	Retorno sobre la inversión	Utilidades netas después de impuestos / Activos totales	Medir la eficiencia de los activos para generar utilidades

general y el estado de resultados), mismas que se expresan en forma de porcentajes o cocientes. Como probablemente usted aprendió acerca de estos índices en otros cursos de contabilidad o finanzas (o lo hará próximamente), no abundaremos sobre cómo se calculan. Los traemos a colación aquí sólo para recordarle que los gerentes los utilizan como herramientas de control interno.

en la PRÁCTICA



Fuente: Alfonso Marrese

Alfonso Marrese
Ejecutivo de ventas al detalle

El contexto:

Lily Wong tiene a su cargo la administración de un laboratorio de pruebas de productos. Aunque su equipo trabaja en horario normal (de 8 a 5), en ocasiones los encargados de las pruebas se ven obligados a trabajar horas extra e incluso los fines de semana. Lily no dispone de un supervisor para vigilar las actividades en esos casos y se pregunta si sería necesario tenerlo.

¿Qué le sugeriría a Lily?

Lily necesita empezar a capacitar a algunos de sus mejores empleados para que se conviertan en trabajadores líderes. Cuando el gerente o el supervisor no están presentes, el trabajador líder puede vigilar el proyecto. Si hace esto, Lily podrá tener un grupo de empleados trabajando durante el fin de semana, con la dirección de un encargado que permitirá que se logre un mayor avance en los proyectos. Es necesario que siempre haya un supervisor presente. Mientras los empleados trabajan, el líder los mantendrá enfocados y logrará que el proyecto continúe.

Los presupuestos son herramientas de planeación y control. (Para conocer más detalles sobre la creación de presupuestos, vea el Módulo de técnicas de planeación y control). Una vez formulados, los presupuestos son herramientas de planeación porque indican qué actividades laborales son importantes y cuántos y qué recursos se les debe asignar. Pero los presupuestos también se utilizan para controlar, ya que proporcionan a los gerentes estándares cuantitativos contra los cuales medir y comparar el consumo de recursos. Si las desviaciones son lo bastante grandes para demandar acción, el gerente analiza qué ha ocurrido y trata de entender por qué. La acción correctiva necesaria puede implementarse a partir de esta información. Por ejemplo, si usted utiliza un presupuesto personal para vigilar y controlar sus gastos mensuales, podría llegar a descubrir que cierto mes sus gastos misceláneos fueron más altos de lo que había presupuestado. En ese momento podría reducir su gasto en alguna otra área o trabajar horas extra para obtener un ingreso más alto.

Controles de información

Durante el periodo más crítico —y el peor posible— para las empresas minoristas, Target Corporation descubrió que criminales cibernéticos habían cometido una enorme violación de datos a finales de 2013. Seis meses después del ataque, ejecutivos de la empresa aún trataban de corregir el desastre. Ciberterroristas chinos pusieron en la mira a Google y a otras 34 compañías en un intento por robar información. Un gran robo de datos de tarjetas de crédito (con información de cuentas de millones de personas) ocurrió en Heartland Payment Systems, una empresa procesadora de pagos. El sitio web de American Express también fue atacado, en uno de varios ataques poderosos a las instituciones financieras estadounidenses. Un antiguo colaborador de Goldman Sachs robó las "cajas negras" de los programas de cómputo que la compañía utiliza para realizar transacciones lucrativas e instantáneas en los mercados financieros. Hasta el gobierno estadounidense está tomándose en serio el control de la información. Por ejemplo, la antigua secretaria de Estado, Hillary Clinton, fue sometida a investigación por utilizar un servidor de correo electrónico personal para enviar comunicaciones oficiales. Datos confidenciales del mercado financiero (como los que dan origen al Índice de precios al consumidor, los permisos de construcción, las cifras inflacionarias, el precio de la gasolina, la producción de maíz, etcétera) permanecerán resguardados como precaución contra cualquiera que desee aprovechar su filtración (deliberada o no) para obtener alguna ventaja en los mercados financieros.[35] ¡Hablando de la necesidad de controles de información! Los gerentes utilizan los controles de información de dos formas: 1. como herramienta para controlar otras actividades de la organización y 2. como un área organizacional sobre la que necesitan ejercer control.

sistema de administración de información (SAI)
Sistema utilizado para proporcionar a los gerentes la información que necesitan de manera habitual

¿CÓMO SE EMPLEA LA INFORMACIÓN PARA EL CONTROL?

Los gerentes requieren información adecuada en el momento correcto y en la cantidad apropiada para vigilar y medir las actividades y el desempeño organizacional.

Para evaluar el desempeño real, los gerentes necesitan información de lo que está ocurriendo dentro de su área de responsabilidad y sobre los estándares, para compararlos con el desempeño real. Además, se apoyan en la información para determinar hasta qué punto es aceptable una desviación. Por último, dependen de los datos para desarrollar cursos de acción adecuados. ¡La información *es* importante! Casi todas las herramientas de información que son utilizadas por los gerentes provienen del sistema de administración de información de la organización.



Los ingenieros de software del Diagnostic and Monitoring iCenter de General Electric Company, ubicado en Kuala Lumpur, Malasia, vigilan de forma remota el desempeño del equipo para petróleo y gas de sus clientes, con la finalidad de analizar datos como la temperatura y la presión. El propósito de vigilar el equipo consiste en proporcionar a los clientes información valiosa que les ayude a operar con el mayor nivel posible de seguridad, eficiencia y confiabilidad.
Fuente: Goh Seng Chong/Bloomberg/Getty Images

Los **sistemas de administración de información (SAI)** son métodos utilizados para proporcionar a los gerentes la información que necesitan de manera habitual. En teoría, estos sistemas pueden ser manuales o computarizados, aunque la mayoría de las organizaciones ahora emplean aplicaciones por computadora. El término *sistema* implica orden, organización y propósito. Además, los SAI se enfocan específicamente en proporcionar a los gerentes *información* (datos procesados y analizados) y no sólo *datos* (hechos crudos, sin analizar). Las bibliotecas nos ofrecen una buena analogía. Aunque puede contener millones de volúmenes, una biblioteca sería de muy poca utilidad si no contara con un mecanismo para encontrar rápidamente lo que queremos. Es por eso que los bibliotecarios pasan mucho tiempo catalogando las colecciones de las bibliotecas y asegurándose de que los materiales sean devueltos al lugar correspondiente. Las organizaciones de hoy son como bibliotecas bien estructuradas.

Su problema no es la falta de datos, sino desarrollar la capacidad para procesarlos de manera que la información correcta esté disponible cuando las personas la soliciten. Los SAI recopilan los datos y los convierten en información relevante para que los gerentes la utilicen.

CONTROL DE LA INFORMACIÓN Al agregar imágenes de un tierno gatito a correos electrónicos o en forma de un enlace, las compañías están utilizando "hackers éticos" para demostrar la facilidad con que los empleados pueden poner en riesgo datos de las empresas al hacer clic en ellos.[36] Aun cuando los tiernos gatitos son ataques simulados, parece que cada semana aparece en las noticias otra historia acerca de fisuras reales en la seguridad de la información. Una encuesta indica que 60% de las compañías fueron víctimas de una violación a su seguridad durante el año anterior.[37] Debido a que la información es sumamente importante para las actividades organizacionales, es preciso que los gerentes cuenten con controles amplios y seguros para protegerla. Estos controles pueden ir desde la encriptación de datos o el uso de sistemas de *firewall* hasta el respaldo de datos y otras técnicas similares.[38] Sin embargo, los problemas de seguridad podrían ocurrir en lugares que la organización ni siquiera ha considerado, como blogs, motores de búsqueda y cuentas de Twitter. Información organizacional de índole privada, confidencial, difamatoria o vergonzosa ha logrado filtrarse hasta los listados de resultados proporcionados por los motores de búsqueda. Por ejemplo, después de que fueron atacados los servidores de correo electrónico de Sony Pictures Entertainment, en las búsquedas de Internet empezaron a aparecer comentarios desagradables acerca de diversos actores, directores y productores.[39] Equipos como las computadoras portátiles y las tabletas, los teléfonos inteligentes e incluso las etiquetas RFID son vulnerables a los virus y la piratería informática. No hace falta decir que los controles de información deben someterse a revisiones regulares para garantizar que se estén aplicando todas las precauciones posibles a la protección de información importante.

Cuadro de mando integral

cuadro de mando integral
Herramienta de evaluación del desempeño que toma en consideración otros factores además de la perspectiva financiera

El modelo de **cuadro de mando integral** es una forma de evaluar el desempeño organizacional tomando en consideración otros factores, además de la perspectiva financiera.[40] Por lo general, los cuadros de mando integral analizan cuatro áreas que contribuyen al desempeño de la compañía: finanzas, clientes, procesos internos y activos en términos de personas/innovación/crecimiento. De acuerdo con este método, los gerentes deben establecer metas en cada una de las cuatro áreas y luego determinar si se están alcanzando.

Aunque el uso de cuadros de mando integral tiene sentido, los gerentes tenderán a enfocarse en las áreas responsables del éxito de la organización y a usar cuadros que reflejen el desempeño relacionado con ellas.[41] Por ejemplo, si las estrategias se basan en los clientes, lo más probable es que esa área obtenga más atención que las otras tres. El problema es que no es adecuado enfocarse en una sola área, porque las demás también se ven afectadas. Por ejemplo, el erario público del Reino Unido recomienda que las empresas financieras formen equipos de ejecutivos para generar los balances.[42] Esta recomendación se basa en varios estudios que han demostrado que un liderazgo más diverso produce mejores resultados económicos. En IBM Global Services de Houston, los gerentes desarrollaron un cuadro de mando integral en torno de una estrategia fundamental para la satisfacción del cliente. Sin embargo, las demás áreas (finanzas, procesos internos y personas/innovación/crecimiento) dan soporte a la estrategia central. El gerente de división describió esta relación como sigue: "En nuestro negocio, la parte correspondiente a los procesos internos está directamente relacionada con el nivel de oportunidad con que respondemos a nuestros clientes, y el aspecto de aprendizaje e innovación tiene una enorme importancia porque, más que otra cosa, lo que vendemos a los consumidores es nuestra experiencia. Por supuesto, el grado de éxito que alcancemos en esas áreas afectará también nuestro componente financiero".[43]

Benchmarking de las mejores prácticas

Cleveland Clinic es una institución muy reconocida a nivel mundial por brindar atención médica de la más alta calidad y por contar con un programa de cuidados cardiológicos que atrae a pacientes de todo el mundo. Sin embargo, algo de lo que poca gente está al tanto es que esta institución también es un modelo de cuidados médicos rentables.[44] De hecho, podría servir como modelo para otras organizaciones del sector que estén interesadas en ser más eficientes y eficaces.

Los gerentes que trabajan en industrias tan diversas como el cuidado de la salud, la educación y los servicios financieros, están descubriendo algo que las empresas de manufactura conocen desde hace mucho tiempo: los beneficios del ***benchmarking***, que es la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores, que les permiten lograr un desempeño superior. La práctica del *benchmarking* deriva en la identificación de varios **estándares de comparación,** es decir, normas de excelencia para hacer mediciones y comparaciones de desempeño. Por ejemplo, la American Medical Association desarrolló más de 100 medidas estándar de desempeño para mejorar la atención médica. Y muchas empresas usan compañías pares como puntos de referencia de la remuneración que otorgan a sus ejecutivos.[45] Target Corporation utilizó a Amazon como punto de referencia para imitar sus ofertas en línea, incluyendo la entrega repetida de pañales, envío gratuito y descuentos para los miembros.[46] Pawnee County Memorial Hospital ocupa el noveno lugar entre las instituciones con el mayor número de pacientes que asegura que su dolor siempre estaba bajo control. Se trata de una clasificación impresionante, de un total de 490 hospitales encuestados.[47] En su expresión básica, el *benchmarking* implica aprender de los demás. Como herramienta de supervisión y medición del desempeño organizacional, el *benchmarking* puede usarse para identificar problemas específicos de desempeño y posibles áreas de mejora. Sin embargo, las mejores prácticas no sólo ocurren fuera de las empresas.



Fuente: Stewart Cook/Rex Features/AP Images

El líder hace la DIFERENCIA

*Walt Disney Company es una de las empresas de entretenimiento y medios de comunicación más grandes del mundo y puede presumir de haber mantenido su éxito durante mucho tiempo.[48] Cuando **Bob Iger** fue nombrado como su director general en 2005, los analistas consideraban que la marca Disney había perdido actualidad. La percepción era que existían demasiados productos Disney en el mercado y que muchos de ellos carecían de la calidad que la gente esperaba. Iger decidió corregir ese punto de vista con lo que denominó la "diferencia Disney". ¿Qué es la diferencia Disney? Consiste en tomar el contenido creado por toda la compañía y difundirlo en mercados muy diferentes, y de formas muy distintas. El nuevo enfoque obsesivo en la calidad de los productos de la compañía, la llevó a ocupar el lugar número siete en la lista de las Compañías más admiradas de 2014 de* Fortune. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?

benchmarking
La búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores, que les permiten lograr un desempeño superior

estándares de comparación
Normas de excelencia para hacer mediciones y comparaciones de desempeño

Hay ocasiones en que esas mejores prácticas pueden hallarse dentro de la organización y sólo es necesario difundirlas. Uno de los mecanismos más productivos para encontrar buenas ideas para mejorar el desempeño son los buzones de sugerencias de empleados, tema que se abordó en el capítulo 14. Las investigaciones demuestran que muchas veces las mejores prácticas ya están presentes en la organización, pero en pocas ocasiones son identificadas o siquiera percibidas.[49] En el entorno actual, las organizaciones que buscan elevar el nivel de su desempeño no pueden darse el lujo de ignorar información con un valor potencial tan alto. Por ejemplo, los gerentes de la planta de generación de energía Ameren Corporation utilizaron *benchmarking* interno para identificar fallas y oportunidades en términos de desempeño.[50] El productor de cerveza SABMiller inició un ambicioso plan para reducir costos, que está basado en la centralización de la manufactura, las finanzas y la estrategia. Se espera que estos esfuerzos dupliquen los ahorros anuales en los costos en al menos $1050 millones para 2020.[51] La figura 18-11 ofrece algunas sugerencias para realizar *benchmarking* interno.

TEMAS contemporáneos relativos al control

OA18.5 Los empleados de Integrated Information Systems Inc. no lo pensaron dos veces cuando vieron la oportunidad de intercambiar música digital a través de un servidor exclusivo para labores administrativas que habían instalado. Igual que hacer apuestas en el trabajo sobre resultados de deportes colegiales y profesionales, esto era técnicamente ilegal, pero inofensivo, o al menos eso fue lo que pensaron. Pero después de que la empresa tuvo que pagar una multa por un millón de dólares a la Recording Industry Association of America, sus gerentes desearon haber controlado mejor aquella situación.[52] El control es una función gerencial muy importante y a continuación hablaremos de seis problemas de control que enfrentan los gerentes en la actualidad: las diferencias interculturales, la privacidad en el centro de trabajo, el robo cometido por los empleados, la violencia en el centro laboral, la interacción con los clientes y la gobernabilidad corporativa.

Figura 18-11
Sugerencias para hacer *benchmarking* interno

1. *Vincule las mejores prácticas con sus estrategias y sus metas.* Las estrategias y las metas de la organización deben dictar qué tipo de mejores prácticas podrían ser más valiosas que otras para la empresa.
2. *Identifique las mejores prácticas a lo largo de toda la organización.* Las organizaciones deben tener una forma de determinar qué prácticas han tenido éxito en sus diferentes áreas y unidades de trabajo.
3. *Desarrolle sistemas de recompensa y reconocimiento por las mejores prácticas*. Los individuos deben recibir un incentivo que los motive a compartir su conocimiento. El sistema de recompensas debe formar parte integral de la cultura organizacional.
4. *Comunique las mejores prácticas a toda la organización.* Una vez que haya identificado las mejores prácticas, comparta la información con los demás integrantes de la organización.
5. *Cree un sistema para compartir conocimientos y prácticas de excelencia.* Establezca un mecanismo formal para que los integrantes de la organización sigan compartiendo sus ideas y mejores prácticas.
6. *Estimule las mejores prácticas continuamente.* Cree una cultura organizacional que refuerce una actitud basada en la idea de que "todos podemos aprender de todos" y que haga hincapié en la importancia de compartir la información.

Fuente: Basada en "Extracting Diamonds in the Rough", de Tad Leahy, en *Business Finance*, agosto de 2000.

Ajuste de los controles a las diferencias interculturales y la incertidumbre global

Los conceptos relacionados con el control que hemos venido analizando son apropiados para organizaciones cuyas unidades de trabajo no estén geográficamente separadas ni sean culturalmente distintas. Pero las técnicas de control pueden ser bastante diferentes en cada país. Las diferencias se refieren principalmente a los métodos de medición y a los pasos de la acción correctiva determinados por el proceso de control. Por ejemplo, en una corporación global, los gerentes encargados de la operación en el extranjero suelen estar menos sujetos a controles por parte de las oficinas del país de origen, principalmente debido a que la distancia dificulta la vigilancia directa de sus supervisores. Debido a que la distancia genera una tendencia a formalizar los controles, estas organizaciones a menudo suelen basarse en extensos reportes formales (la mayoría de ellos comunicados vía electrónica) para ejercer control.

El impacto que ha tenido la tecnología en el control resulta evidente cuando comparamos los países tecnológicamente avanzados con los menos avanzados. Los gerentes de naciones en donde la tecnología es más avanzada suelen emplean dispositivos de control indirecto (como informes y análisis generados por computadora, además de las reglas estandarizadas y la supervisión directa) para asegurarse de que las actividades laborales se ejecuten de acuerdo con lo planeado. Sin embargo, en los países menos avanzados en materia tecnológica, los gerentes tienden a usar más la supervisión directa y una toma de decisiones muy centralizada.

Por otro lado, los gerentes que trabajan en una nación extranjera necesitan estar al tanto de las restricciones existentes para investigar las quejas y las acciones correctivas que pueden poner en práctica. Las leyes de algunos países prohíben el cierre de instalaciones, el despido de empleados, la extracción de dinero a otra nación o la importación de un nuevo equipo administrativo.

Otro desafío que enfrentan los gerentes globales al recabar datos con fines de medición y comparación, es la posibilidad de comparación. Por ejemplo, una compañía que maquila ropa en Camboya podría manufacturar los mismos productos que una fábrica escocesa. Sin embargo, es posible que en la fábrica asiática se haga un uso más intensivo de la mano de obra que en su contraparte escocesa con el fin de aprovechar los bajos costos que privan en Camboya. Esta diferencia dificulta la comparación, por ejemplo, de los costos de mano de obra por unidad producida.

Por último, las organizaciones globales necesitan poner en práctica controles que protejan a sus empleados y demás activos ante problemas y desastres de alcance internacional. Por ejemplo, cuando un terremoto y el subsecuente tsunami golpearon a Japón en marzo de 2011, las empresas tuvieron dificultad para activar sus planes para manejo de desastres.

En la muy volátil atmósfera de Medio Oriente, muchas compañías han tenido que evaluar a sus trabajadores en épocas de crisis. Lo mejor es estar preparados antes de que se presente una emergencia, y eso es lo que hacen muchas organizaciones para proteger lo mejor posible a sus empleados y demás activos en caso de que ocurra una crisis.

Privacidad en el centro de trabajo

¿Considera que los empleados tienen derecho a cierto nivel de privacidad en su lugar de trabajo? ¿Qué podría descubrir su empresa sobre usted y su trabajo? ¡Le sorprendería conocer las respuestas! Los patrones pueden (y de hecho lo hacen), entre otras cosas, leer los mensajes de correo electrónico de sus empleados (incluso aquellos marcados como "personales" o "confidenciales"), intervenir sus llamadas telefónicas, inspeccionar su trabajo a través del sistema de cómputo, almacenar y revisar los archivos de sus computadoras, vigilarlo en un baño o vestidor de la empresa y rastrear su ubicación mientras se encuentra a bordo de un vehículo de la compañía. Además, estas acciones no son tan infrecuentes.

Una encuesta indica que 66% de las compañías estadounidenses vigilan el uso de Internet, 45% registran el número de pulsaciones de las teclas y 43% rastrean los correos electrónicos.[53] Existen consecuencias para los empleados que navegan por Internet o utilizan el correo electrónico de manera inadecuada. Y algunas compañías no se limitan a vigilar el uso de la computadora en la oficina. Por ejemplo, UPS rastrea la ubicación de los mensajeros, su velocidad de manejo y el número de entregas diarias. Sus esfuerzos han rendido frutos. Gracias al rastreo, la compañía entrega 1.4 millones de paquetes más por día, con 1000 conductores menos.[54]

Se calcula que alrededor de 26% de las empresas han despedido empleados por uso indebido del correo electrónico; 26% lo han hecho por un mal uso de Internet; 6%, por utilización inapropiada de los teléfonos celulares de la compañía; 4%, por uso inadecuado de los sistemas de mensajería instantánea; y 3%, por enviar mensajes de texto inapropiados.[55]

¿A qué se debe que los gerentes sientan la necesidad de vigilar la conducta de sus empleados? Una razón importante es que los empleados son contratados para trabajar, no para navegar en la Web consultando precios bursátiles, viendo videos en línea, jugando béisbol de fantasía o comprando regalos para sus amigos y familiares. Se cree que la navegación recreativa en Internet durante los horarios de trabajo cuesta miles de millones anuales por pérdidas de productividad laboral. De hecho, una encuesta realizada entre empresas de Estados Unidos reveló que 87% de los empleados visitan sitios web que no tienen relación con su actividad laboral y que más de la mitad lo hacen todos los días.[56] Ver videos en línea se ha convertido en un problema cada vez más grave, no sólo por el tiempo que pierden los empleados al hacerlo, sino porque consumen recursos de las ya de por sí saturadas redes informáticas corporativas.[57] Todas estas actividades ajenas al trabajo incrementan los costos de la empresa.

Otra razón por la que los gerentes vigilan el uso que hacen sus empleados de los sistemas de cómputo y del correo electrónico de la compañía radica en que no quieren exponerse al riesgo de ser demandados por crear un entorno laboral hostil debido a la transmisión de mensajes ofensivos o imágenes inapropiadas entre las computadoras de los trabajadores. Una razón por las que las compañías vigilan o guardan copias de respaldo de todo el correo electrónico, se relaciona con problemas de discriminación racial o acoso sexual. En caso de surgir un problema, los registros electrónicos ayudan a establecer cómo ocurrieron las cosas, para que los gerentes puedan reaccionar con rapidez.[58]

Por último, los gerentes deben asegurarse de que los secretos de sus compañías no se filtren.[59] Además de vigilar el uso de los sistemas de cómputo y correo electrónico, las empresas están supervisando el uso de mensajería instantánea y prohibiendo el uso de teléfonos con cámara en la oficina. Los gerentes tienen la necesidad de cerciorarse de que los empleados no estén (incluso de forma inadvertida) compartiendo información con instancias que pudieran aprovecharla para dañar a la compañía.

En virtud de los altos costos potenciales, y dado que hoy en día muchos empleos demandan el uso de computadoras, numerosas empresas han implementado políticas de vigilancia en el lugar de trabajo. Estas políticas pretenden controlar el comportamiento de los empleados sin denigrarlos, por lo que siempre deberán ser informados de su existencia.[60]

PERSPECTIVA DEL FUTURO Retroalimentación en tiempo real

Mantener un registro de la retroalimentación sobre el desempeño de los empleados es una tarea difícil para los gerentes. Aunque por lo general la retroalimentación cara a cara es mejor, los gerentes deben proporcionarla de forma oportuna y asegurarse de documentarla bien, especialmente en caso de que se requieran medidas correctivas. ¿Una aplicación móvil podría resolver este problema?

Algunas compañías están dejando de utilizar las revisiones del desempeño anuales formales y están empezando a utilizar la retroalimentación en tiempo real a través de un dispositivo móvil o una app.[61] A través de esta tecnología, los gerentes o compañeros de trabajo pueden proporcionar retroalimentación en tiempo real rápida y eficazmente a los empleados. Los expertos aseguran que las aplicaciones para otorgar retroalimentación al instante pueden mejorar la productividad al permitir que los empleados sepan qué es lo que hace bien en el trabajo, y qué es lo que necesitan mejorar. La joven fuerza laboral actual, que creció utilizando comunicación instantánea a través de dispositivos tecnológicos, aprecia particularmente la retroalimentación rápida de sus colegas. Con la app para ofrecer retroalimentación en tiempo real, la gerencia puede registrar y documentar patrones de desempeño al mantener una línea de tiempo de la retroalimentación. El uso de una aplicación de este tipo podría ayudar a eliminar el sesgo que en ocasiones puede surgir en el proceso tradicional de revisión de los empleados, ya que la aplicación captura la retroalimentación de colegas, subordinados y gerentes, proporcionando una imagen más completa del desempeño de los trabajadores.

HABLE AL RESPECTO 1: ¿Le gustaría recibir retroalimentación a través de una app? ¿El uso de una aplicación de este tipo podría provocar algún problema?

HABLE AL RESPECTO 2: ¿La retroalimentación en tiempo real debería proporcionarse de manera anónima? ¿Por qué?



La mayor parte del robo a organizaciones es cometido por empleados como Bill Davis, antiguo director general de Community Action of Minneapolis, una organización sin fines de lucro que ofrece asistencia para la búsqueda de empleo y ayuda económica para la calefacción de los hogares de individuos con bajos ingresos. Davis se declaró culpable de 16 cargos de robo y fraude por el robo de más de $800 000 del dinero de los contribuyentes en viajes, automóviles, juegos de golf y otros gastos personales.
Fuente: Leila Navidi /AP Photo/The Star Tribune

Robo cometido por los empleados

En la tienda insignia de Saks en Manhattan, un vendedor de sólo 23 años fue acusado de registrar falsas devoluciones de mercancía por valor de $130 000 y depositar el dinero recabado por esa vía en una tarjeta de regalo.[62] Y este tipo de prácticas han ocurrido también en otras tiendas minoristas.

¿Le sorprendería saber que hasta 85 por ciento de todos los robos y fraudes organizacionales no son cometidos por individuos ajenos a la empresa, sino por sus propios empleados?[63] Y se trata de un problema que conlleva un alto costo; se estima que asciende a alrededor de $4500 anuales por trabajador.[64] Sólo en el ámbito de las ventas al detalle, el robo cometido por empleados corresponde a 43% de los ingresos perdidos.[65]

robo cometido por empleados
Uso no autorizado de cualquier propiedad de la empresa, por parte de los trabajadores, para su beneficio personal

El **robo cometido por empleados** se define como el uso no autorizado de cualquier propiedad de la empresa, por parte de los trabajadores, para su beneficio personal[66] y va desde la malversación de fondos y el registro fraudulento de reportes de gastos, hasta la sustracción de equipos, refacciones, software o suministros de oficina de las instalaciones de la organización. Aunque las empresas de venta minorista han estado sujetas durante mucho tiempo a este tipo de pérdidas potenciales por robos de los empleados, el uso de controles financieros laxos en compañías nuevas y pequeñas empresas, así como la disponibilidad inmediata de la información facilitada por la tecnología, han provocado que este problema se esté incrementando hoy en día en organizaciones de todo tipo y tamaño. Por lo tanto, es preciso que los gerentes conozcan a fondo este problema y que estén preparados para afrontarlo.[67]

¿Por qué roban los empleados? La respuesta depende de a quién se le pregunte.[68] Expertos en distintas áreas de conocimiento (seguridad industrial, criminología, psicología clínica) tienen diferentes puntos de vista. Quienes se dedican a la seguridad industrial proponen que las personas roban porque tienen la oportunidad de hacerlo gracias a la laxitud de los controles y a que las circunstancias lo permiten. Los criminólogos sostienen que el robo sucede porque el individuo es víctima de presiones financieras (como problemas económicos personales) o para mantener algún vicio (por ejemplo, para saldar deudas de juego). Por su parte, los psicólogos clínicos sugieren que las personas roban porque desarrollan la idea de que lo que hacen es correcto y apropiado ("todo mundo lo hace", "se lo merecen", "esta empresa gana mucho dinero y quitarle algo de tan poco valor no le causará perjuicio alguno", "me merezco esto después de todos los esfuerzos que he hecho" y justificaciones por el estilo).[69] Aunque cada explicación proporciona razones convincentes

PREVENTIVO	CONCURRENTE	DE RETROALIMENTACIÓN
Uso de una selección cuidadosa de candidatos.	Tratar a los empleados con respeto y dignidad.	Asegurarse de que los empleados se enteren de todos los casos de fraude o robo; sin mencionar nombres, hacerles saber que ese tipo de comportamientos es inaceptable.
Establecer políticas específicas que definan lo que se considera robo y fraude, así como los procedimientos disciplinarios.	Comunicar abiertamente los costos derivados del robo.	Usar los servicios de investigadores profesionales.
Involucrar a los empleados en la redacción de las políticas.	Enterar a los empleados regularmente de sus esfuerzos por prevenir robos y fraudes.	Rediseñar las medidas de control.
Educar y capacitar a los empleados en relación con las políticas.	Usar equipos de videovigilancia, si las condiciones lo requieren.	Evaluar la cultura organizacional y las relaciones que existen entre gerentes y empleados.
Solicitar una revisión profesional de los controles internos de seguridad.	Instalar opciones de seguridad en computadoras, teléfonos y correo electrónico. Abrir líneas telefónicas de atención para reporte de incidentes. Dar un buen ejemplo.	

Figura 18-12

Controles contra el robo por parte de los empleados

Fuentes: Basada en A. H. Bell y D. M. Smith, "Protecting the Company Against Theft and Fraud", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; J. D. Hansen, "To Catch a Thief", *Journal of Accountancy*, marzo de 2000, pp. 43-46; y J. Greenberg, "The Cognitive Geometry of Employee Theft", en S. B. Bacharach, A. O'Leary-Kelly, J. M. Collins y R. W. Griffin (eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior* (Stamford, Connecticut: JAI Press, 1998), pp. 147-193.



Las siguientes estadísticas describen el robo de los pequeños negocios:

- 40% de los robos involucró dinero en efectivo.
- El monto promedio robado al paso del tiempo es de $20 000.
- 64% de los negocios sufren de robo por parte de sus empleados.
- 16% de las empresas reportaron algún robo.[70]

del robo cometido por los trabajadores y todas ellas han tenido gran relevancia en los intentos por erradicarlo, los empleados continúan robando. ¿Qué pueden hacer los gerentes al respecto?

Los conceptos de control preventivo, concurrente y de retroalimentación son útiles para identificar medidas que tienden a eliminar o reducir el robo de los empleados.[71] En la figura 18-12 se resumen varias acciones gerenciales posibles.

Violencia en el centro de trabajo

En febrero de 2016, un empleado disparó y mató a tres personas e hirió a 14 más en una empresa de Kansas dedicada al cuidado de jardines. En agosto de 2015, un antiguo empleado descontento disparó y mató a un reportero de televisión y a un camarógrafo durante una entrevista en vivo. En abril de 2014, un individuo que trabajaba como maletero, abrió fuego a una instalación de FedEx en Atlanta, lesionando a seis empleados. Y los perpetradores no son únicamente empleados o exempleados. De los homicidas que han atacado centros de trabajo (donde varias víctimas han sido mujeres), 32 por ciento eran parientes o parejas sentimentales.[72]

Los anteriores son sólo algunos de los ataques mortales que han ocurrido recientemente en los centros laborales. ¿Pero la violencia en lugares de trabajo realmente constituye un problema para los gerentes? Sí. A pesar de lo que indican los ejemplos anteriores, por fortuna el número de tiroteos ocurridos en áreas de trabajo ha disminuido.[73] Sin embargo, el National Institute for Occupational Safety and Health de Estados Unidos afirma que cada año alrededor de 2 millones de trabajadores estadounidenses son víctimas de alguna forma de violencia en el empleo. En una semana promedio, un empleado es asesinado y por lo menos 25 sufren heridas graves debido a asaltos violentos cometidos por actuales o antiguos compañeros de trabajo. Y de acuerdo con una encuesta realizada por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, 58% de las empresas reportaron amenazas verbales de los empleados contra sus gerentes.[74] El enojo, la ira y la violencia en el centro de trabajo intimidan a la fuerza laboral y afectan negativamente su productividad. Se calcula que el costo anual para las empresas estadounidenses es de $121 000 millones.[75] Pero la ira laboral no es un problema exclusivo de Estados Unidos. Una encuesta sobre comportamiento agresivo en los centros laborales británicos encontró que 18% de los gerentes afirman haber experimentado personalmente acoso o intimidación verbal y 9% sostienen haber sufrido ataques físicos.[76]

¿Qué factores se considera que están contribuyendo a la violencia en el centro de trabajo? Sin duda, algunos de los elementos que participan en el fenómeno son el estrés que sufren los empleados a causa de las incertidumbres económicas, la inseguridad laboral, la pérdida de valor

de las cuentas de retiro, las largas jornadas de trabajo, la sobrecarga de información, otras interrupciones cotidianas, fechas límite poco realistas y gerentes desinteresados. Hasta el diseño físico de las oficinas, con cubículos minúsculos donde los empleados trabajan en medio del ruido y el alboroto provocado por los demás, ha sido citado como un factor que contribuye a este problema.[77] Otros expertos han descrito entornos laborales peligrosamente disfuncionales con las siguientes características como principales contribuyentes de la situación:[78]

- Trabajo determinado por TNC (tiempo, números y crisis).
- Cambios rápidos e impredecibles, causantes de la inestabilidad y la incertidumbre que abruman a los empleados.
- Un estilo de comunicación destructivo; los gerentes acostumbran comunicarse de forma excesivamente agresiva, condescendiente, explosiva o pasivo-agresiva; un exceso de burlas y chivos expiatorios en el centro laboral.
- Un liderazgo autoritario, en el que la mentalidad gerencial es rígida, de tipo militar y está siempre en contra de los empleados. Los trabajadores tienen prohibido cuestionar las órdenes, participar en la toma de decisiones o participar en esfuerzos que deriven en el desarrollo de equipos.
- Una actitud defensiva, donde se da muy poca o ninguna retroalimentación; lo único que cuenta son los números; la forma preferida de manejar los conflictos incluye gritos, intimidación o evitación.
- Una doble moral en términos de políticas, procedimientos y oportunidades de capacitación para gerentes y empleados.
- Quejas sin resolver debido a que la organización no cuenta con los mecanismos adecuados para darles solución; es probable que los individuos disfuncionales sean protegidos o ignorados debido a reglas que han estado vigentes durante mucho tiempo, a cláusulas de contratos sindicales o a la renuencia a enfrentar los problemas.
- Empleados con problemas emocionales y la negligencia de los gerentes para brindarles ayuda.
- Trabajo aburrido y repetitivo, sin oportunidades de hacer algo diferente o de que lleguen nuevos empleados.
- La existencia de equipo deficiente o inseguro, o bien capacitación inadecuada, lo cual limita la capacidad de los empleados para trabajar con eficiencia y eficacia.
- Un centro de trabajo riesgoso debido a la temperatura, calidad del aire, movimientos repetitivos, espacios atestados, niveles de ruido, tiempo extra excesivo, etcétera. Para minimizar los costos, no se contratan empleados adicionales cuando la carga de trabajo aumenta, lo cual provoca expectativas y condiciones laborales potencialmente peligrosas.
- Cultura de violencia, caracterizada por un historial de violencia o abusos individuales, por modelos de comportamientos agresivos o explosivos, o por la tolerancia del consumo de alcohol o abuso de drogas en el trabajo.

Después de leer esta lista, seguramente lo último que quiere es que los lugares de trabajo en donde transcurrirá su vida profesional tengan esas características. Sin embargo, las demandas competitivas impuestas por la pretensión de tener éxito en una economía global que está activa las 24 horas del día, los siete días de la semana, ejercen enormes presiones de muchas maneras en las organizaciones y sus empleados.

¿Qué pueden hacer los gerentes para erradicar o reducir los actos de violencia en el centro de trabajo? Una vez más, los conceptos de control preventivo, concurrente y de retroalimentación pueden identificar las medidas que los gerentes podrían tomar.[79] En la figura 18-13 se presentan varias sugerencias.

Control de las interacciones con los clientes

Cada mes, todas las sucursales de Enterprise Rent-a-Car encuestan a sus clientes vía telefónica.[80] Cada sucursal es clasificada de acuerdo con el porcentaje de consumidores que declaran sentirse “completamente satisfechos” con su última experiencia con la compañía (un nivel de satisfacción al que se conoce como *top box*). Lograr un desempeño *top box* es importante para Enterprise, toda vez que los clientes completamente satisfechos son más proclives a volver a solicitar sus servicios. Utilizando este índice para medir la calidad de la atención, el desarrollo profesional de los empleados y sus aspiraciones financieras quedan vinculados con la meta organizacional de proporcionar siempre un servicio de la más alta calidad a cada uno de sus clientes. Los gerentes de Enterprise Rent-a-Car comprenden cuál es la relación que existe entre empleados y clientes y la importancia de controlar esas interacciones con los consumidores.

Preventivo	Concurrente	De retroalimentación
Usar el modelo de administración por contacto directo para identificar problemas potenciales; observar cómo se tratan y se relacionan los empleados entre sí.	Garantizar el compromiso de la dirección con el desarrollo de un entorno laboral funcional.	Comunicar abiertamente los casos de violencia y explicar qué se ha hecho para enfrentarlos.
Poner en práctica programas de apoyo para ayudar a los empleados que tienen problemas de conducta.	Permitir que los empleados o grupos de trabajo "se quejen" durante los periodos de grandes cambios organizacionales.	Investigar cualquier incidente de violencia y tomar las medidas adecuadas.
Hacer cumplir la política organizacional de intolerancia ante cualquier evento de ira, agresión o violencia en el centro de trabajo.	Convertirse, mediante el trato que se da a los demás, en un buen modelo de conducta.	Revisar las políticas de la empresa y cambiarlas en caso necesario.
Hacer una selección cuidadosa de los candidatos.	Usar líneas telefónicas corporativas o algún otro mecanismo para reportar e investigar incidentes de violencia.	
Nunca ignorar las amenazas.	Intervenir de forma expedita y decisiva.	
Capacitar a los empleados para evitar situaciones peligrosas en caso de que ocurra un incidente.	Obtener apoyo experto en caso de que surja una situación violenta.	
Comunicar a los empleados las políticas de la empresa con toda claridad.	Proporcionar los equipos o procedimientos necesarios (teléfonos celulares, sistemas de alarma, nombres o frases en código, etcétera) para enfrentar situaciones de violencia.	

Figura 18-13
Controles contra la violencia en el ámbito laboral

Fuentes: Basada en M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; y "Points to Cover in a Workplace Violence Policy", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000.

Tal vez no haya una mejor área para visualizar la conexión entre planeación y control que la del servicio al cliente. Si una empresa afirma que una de sus metas es atender de la mejor manera a sus clientes, todo lo que se necesita para saber si la meta se ha cumplido es averiguar cuán satisfechos se sienten éstos con el servicio recibido. ¿Qué pueden hacer los gerentes para controlar la relación entre objetivo y resultado cuando se trata de su clientela? El concepto de cadena de servicio-utilidad puede ayudar a responder la pregunta.[81]

La **cadena de servicio-utilidad** es la secuencia de servicio que va de los empleados a los clientes con el propósito de generar una utilidad. De acuerdo con este concepto, la estrategia y el sistema de entrega de servicio de la compañía influyen en la forma en que los empleados tratan a los clientes, es decir, qué tan productivos son al proporcionar el servicio y cuál es el nivel de calidad que ofrecen. A su vez, el nivel de la productividad de los empleados y de la calidad del servicio influye en las percepciones que se forman los clientes en cuanto al valor de dicho servicio. Cuando el valor del servicio es alto, tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente, lo cual genera su lealtad. Al mismo tiempo, la lealtad del cliente aumenta la rentabilidad y las ganancias de la organización.

cadena de servicio-utilidad
Secuencia de servicio que va de los empleados a los clientes con el propósito de generar utilidades

¿Qué implicaciones prácticas tiene este concepto para los gerentes? Los gerentes que deseen controlar las interacciones con los clientes deberán esforzarse por crear relaciones de largo plazo y mutuamente benéficas entre la compañía, los empleados y los clientes. ¿De qué manera? Al crear un entorno laboral que permita a los empleados proporcionar un servicio de alta calidad y que



Ryan Tenny, empleado del Portland International Jetport, entrega donas a los clientes como parte de la celebración de la compañía por haber sido calificada por Airports Council International como el mejor servicio a clientes para un aeropuerto pequeño. Los empleados amables, alegres, conocedores y serviciales forman parte importante de la cadena de servicio-utilidad de Jetports, ya que son ellos los que ofrecen el servicio de alta calidad que produce un alto nivel de satisfacción y lealtad entre los clientes, y que da como resultado mayores ganancias y rentabilidad.
Fuente: Derek Davis/Portland Press Herald/ Getty Images

los haga sentirse capaces de entregar un servicio de excelencia. En un clima como ése, los empleados estarán motivados a proporcionar un servicio con una calidad superior. Los esfuerzos de los empleados por satisfacer a los clientes, aunado al valor del servicio proporcionado por la organización, aumentan la satisfacción de los clientes. Y cuando los clientes reciben un valor de servicio elevado, son leales y regresan, lo que en última instancia propicia el crecimiento e incrementa la rentabilidad de la empresa. Un estudio reveló que los beneficios pueden ser sustanciales. Los clientes que habían tenido las mejores experiencias de servicio en el pasado, gastaron 140% más recursos que aquellos que habían vivido las peores experiencias.[82]

No existe un mejor ejemplo de este concepto en acción que el de Southwest Airlines, la aerolínea estadounidense más consistente en términos de rentabilidad (en 2015 cumplió 43 años de rentabilidad constante). Sus consumidores son extremadamente leales, porque la estrategia operativa de la empresa (incluyendo contratación, capacitación, recompensas y reconocimientos, trabajo en equipo, etcétera) se basa por completo en el servicio al cliente. Los empleados proporcionan sistemáticamente un excepcional valor de servicio a los clientes y éstos recompensan a la compañía viajando en sus aeronaves una y otra vez. Empresas como Southwest y Enterprise han alcanzado el éxito gracias a su esfuerzo por controlar eficiente y eficazmente sus interacciones con los clientes.

Gobernabilidad corporativa

Aunque Andrew Fastow (antiguo director general de finanzas de Enron que se declaró culpable de fraude electrónico y bursátil) tenía una personalidad persuasiva y atrayente, esto no explica por qué el consejo directivo de la empresa nunca tuvo ni la más mínima sospecha de las muy cuestionables prácticas contables de su administración. De hecho, el consejo permitió que Fastow presentara sociedades fuera de balance para su propio beneficio y en detrimento de todos los interesados en Enron.

gobernabilidad corporativa
Sistema utilizado para regir una corporación, de manera que los intereses de sus propietarios estén protegidos

La **gobernabilidad corporativa**, es decir, el sistema utilizado para regir una corporación de manera que los intereses de sus propietarios estén protegidos, fue un completo fracaso en Enron y en las muchas empresas que han quedado atrapadas en escándalos financieros. Como consecuencia de tales escándalos, la gobernabilidad corporativa ha sufrido reformas por lo que se refiere al papel que juegan los consejos directivos y a la manera en que se generan los reportes financieros. Estos cambios no se limitan a las corporaciones estadounidenses, ya que los problemas de gobernabilidad corporativa tienen un alcance global.[83] Alrededor de 75 por ciento de los ejecutivos de más alto nivel de las corporaciones estadounidenses y de Europa occidental esperan que sus consejos directivos asuman un papel más activo.[84]

EL PAPEL DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS Originalmente, el propósito de los consejos directivos era tener un grupo, independiente del cuerpo administrativo, encargado de vigilar los intereses de todas las partes involucradas con la empresa que no estuvieran implicadas en el manejo cotidiano de la organización. Sin embargo, esto no siempre se logró. Con frecuencia, los miembros del consejo gozaban de una relación muy cómoda con los gerentes, en la que ambas partes se protegían mutuamente.

Este tipo de arreglo *quid pro quo* se ha modificado. La ley Sarbanes-Oxley impuso mayores demandas para que los miembros de los consejos directivos de las empresas estadounidenses que cotizan en la bolsa hagan lo que se espera de ellos y tengan el poder para hacerlo.[86] Para contribuir a este propósito, la Business Roundtable elaboró un documento que incluye los principios de gobernabilidad corporativa. (Para obtener un listado y un análisis de esos principios, visite http://businessroundtable.org/, en la sección Principles of Corporate Governance 2012).

LA GENERACIÓN DE REPORTES FINANCIEROS Y EL COMITÉ DE AUDITORÍA Además de ampliar las funciones de los consejos de administradores, la ley Sarbanes-Oxley de 2002 también exige mayor apertura y transparencia en el manejo de la información financiera corporativa. De hecho, en Estados Unidos hoy en día se requiere que los gerentes de alto nivel certifiquen los resultados financieros de sus empresas. Estos cambios han permitido que haya información más confiable y precisa sobre las condiciones financieras de las compañías.



Una encuesta de directores corporativos reveló lo siguiente acerca de sus conocimientos sobre los problemas de su compañía:

- 47% conoce plenamente la situación financiera de la compañía.
- 34% conoce por completo su estrategia actual.
- 22% tiene un completo conocimiento de la creación de valor.
- 16% entiende plenamente la dinámica de la industria.
- 15% conoce plenamente los riesgos que enfrenta la compañía.[85]

Capítulo 18 PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO **por objetivos de aprendizaje**

OA18.1 EXPLICAR la naturaleza y la importancia del control.

El control es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Siendo el último paso del proceso administrativo, el control crea una conexión fundamental entre la planeación y los resultados. Si los gerentes no implementan controles, les será imposible revisar el progreso hacia el logro de las metas.

El control es importante porque 1. constituye la única forma de saber si los objetivos están cumpliéndose y, de no ser así, por qué; 2. proporciona información y retroalimentación de manera que los gerentes se sientan cómodos otorgando poder a sus empleados; y 3. contribuye a proteger a la organización y sus activos.

OA18.2 DESCRIBIR los tres pasos que componen el proceso de control.

Los tres pasos del proceso de control consisten en medir, comparar e implementar acciones. La medición tiene que ver con decidir cómo se mide el desempeño real y cuáles factores medir. La comparación consiste en determinar la variación entre el desempeño real y el estándar (la meta). Las desviaciones que exceden un rango de variación aceptable demandan atención.

La implementación de acciones puede consistir en no reaccionar, corregir el desempeño real o revisar los estándares. La alternativa de no reaccionar se explica por sí sola. La corrección del desempeño real puede involucrar diferentes acciones correctivas, ya sean inmediatas o básicas. Mientras que la revisión de los estándares implica elevarlos o disminuirlos.

OA18.3 EXPLICAR cómo se miden el desempeño organizacional y el de los empleados.

El desempeño organizacional es la suma de todas las actividades laborales de la organización. Tres de las medidas de desempeño organizacional más frecuentemente utilizadas son: 1. la productividad, que es la cantidad de bienes y servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción; 2. la eficacia, es decir, cuán apropiadas son las metas organizacionales y qué tan bien se están cumpliendo; y 3. las clasificaciones industriales y empresariales compiladas por diversas publicaciones de negocios.

El desempeño de los empleados se controla mediante una retroalimentación eficaz y acciones disciplinarias, en caso necesario.

OA18.4 DESCRIBIR las herramientas que se utilizan para medir el desempeño organizacional.

Los controles preventivos se implementan antes de la realización de una actividad laboral. Los controles concurrentes entran en acción mientras una actividad laboral está en progreso. Los controles de retroalimentación se implementan después de que una actividad laboral ha sido ejecutada.

Los controles financieros que pueden usar los gerentes incluyen los índices financieros (de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad) y los presupuestos. Uno de los controles de información que pueden utilizar los gerentes es el sistema de administración de información (SAI), que les proporciona regularmente la información necesaria. Además, disponen de controles exhaustivos y seguros, como la encriptación de datos, los sistemas de *firewall*, los respaldos de datos y otros que salvaguardan la información de la organización.

Los gerentes utilizan los controles de información de dos maneras. Los pueden utilizar como herramientas para controlar las actividades organizacionales, o como un área organizacional que necesitan controlar.

Los cuadros de mando integral constituyen una forma de evaluar el desempeño organizacional en cuatro áreas diferentes, en lugar de concentrarse únicamente en la perspectiva financiera. El *benchmarking* permite ejercer control mediante la determinación de las mejores prácticas entre los competidores o no competidores, e incluso al interior de la misma organización.

OA18.5 ANALIZAR temas contemporáneos relativos al control.

Seis temas de control administrativo importantes son las diferencias transculturales, la privacidad en el centro de trabajo, el robo cometido por los empleados, la violencia en el lugar de trabajo, las interacciones de los clientes y la gobernabilidad corporativa. Es necesario que los gerentes cuenten con políticas para cada uno de estos factores con el fin de controlar las acciones inadecuadas y asegurarse de que el trabajo se realice de manera eficiente y efectiva.

Podría ser necesario ajustar los controles para adaptarlos a las diferencias transculturales, principalmente en las áreas de medición y en la implementación de acciones correctivas. Las organizaciones deben comunicar con claridad a los gerentes y a los empleados la forma de abordar y responder a situaciones rutinarias y no rutinarias, tanto dentro como fuera del país de origen.

Los empleados que utilizan Internet y los social media por asuntos personales no tienen derecho a la privacidad. Las organizaciones necesitan establecer políticas claras que describan las diferencias entre el uso adecuado e inadecuado, así como las consecuencias de utilizar la tecnología de forma incorrecta.

El robo cometido por los empleados es costoso para las organizaciones. Es importante que los procedimientos para vigilar el robo y sus consecuencias se expliquen con claridad a todos los empleados.

La violencia en el centro de trabajo es un problema común. Es necesario que las organizaciones desarrollen planes de emergencia para responder a incidentes de violencia, con la finalidad de proteger la integridad de los empleados y de los clientes.

Controlar las interacciones con los clientes es importante porque la productividad del servicio de los empleados y la calidad del mismo influyen en la percepción que tienen los clientes respecto del valor del servicio. Las organizaciones deben interesarse por desarrollar relaciones benéficas entre sus empleados y sus clientes.

La gobernabilidad corporativa es el sistema utilizado para regir una corporación, de manera que los intereses de sus propietarios estén protegidos. Un consejo directivo vigila los intereses de todos los interesados en una compañía. La ley Sarbanes-Oxley exige mayor transparencia y claridad de la información financiera corporativa.

✪ PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

18-1. ¿Cuáles son los tres pasos del proceso de control? Descríbalos en detalle.

18-2. ¿Qué es el desempeño organizacional?

18-3. Explique los controles preventivos, concurrentes y de retroalimentación.

18-4. Analice los diversos tipos de herramientas utilizados para vigilar y medir el desempeño organizacional.

18-5. Explique el método de los cuadros de mando integral para evaluar el desempeño organizacional.

18-6. ¿Por qué es importante controlar las interacciones con los clientes?

18-7. En el capítulo 7 mencionamos la metáfora de las aguas agitadas en referencia al cambio, y comentamos que ilustra situaciones en las que el cambio impredecible es normal y esperado y su manejo consiste en un proceso continuo. ¿Considera que es posible establecer y mantener estándares y controles eficaces en ese tipo de entorno? Analice.

18-8. "Todos los empleados de una organización juegan individualmente un papel importante en el control de las actividades laborales". ¿Está de acuerdo con esta afirmación o considera que la responsabilidad de controlar recae exclusivamente en los gerentes? Explique.

PREPARACIÓN PARA: El desarrollo profesional

✪ DILEMA ÉTICO

El ciberlunes corresponde al primer lunes posterior a la celebración del Día de Acción de Gracias. Los empleadores saben que durante el ciberlunes un número importante de trabajadores navegan en internet para buscar ofertas. Una encuesta reciente reveló que de 24% de los empleados que admitieron haber sido sorprendidos haciendo compras en línea durante las horas de trabajo, sólo 15% fueron penalizados,[87] y 31% dijo que terminaron pidiendo consejos a su jefe para hacer compras.

18-9. Además de lo obvio, ¿qué problemas observa en este caso, especialmente con respecto al control?

18-10. ¿Cómo manejaría usted esta situación? ¿Que podrían hacer las organizaciones para asegurarse de implementar los controles laborales con ética?

PRÁCTICA DE HABILIDADES Administrar a empleados desafiantes

Acerca de la habilidad

En el capítulo 13, ofrecimos algunos conceptos para manejar a los compañeros de trabajo difíciles. Sin embargo, es probable que sea aún más complicado dirigirlos como gerente. En esta sección profundizamos las ideas proporcionadas en el capítulo 13 con la finalidad de ofrecerle mayor orientación para que desarrolle sus habilidades como gerente cuando tenga que trabajar con empleados difíciles.

En un momento u otro, casi todos los gerentes se verán obligados a dirigir empleados con un comportamiento difícil. Existen muchas características que dificultan el hecho de trabajar con una persona así. Por ejemplo, los individuos que tienen un mal temperamento, que son demandantes, abusivos, coléricos, defensivos, quejumbroso, intimidantes, agresivos, narcisistas, arrogantes y rígidos. Los gerentes exitosos aprenden a manejar a estas personas y a reducir el impacto negativo que tienen sobre sus compañeros.

Pasos para practicar la habilidad

No existe un solo método eficaz para enfrentarse a personas difíciles.[88] Sin embargo, podemos ofrecer varias sugerencias que generalmente reducen la ansiedad provocada por un empleado difícil, y que podrían ayudar a controlar su comportamiento.

- ***No permita que dominen sus emociones.*** Por lo general, nuestra primera respuesta ante una persona difícil es de tipo emocional; nos enojamos y mostramos frustración. Deseamos atacarlos verbalmente o "buscar revancha" cuando sentimos que nos han insultado o humillado. Es poco probable que esta respuesta reduzca la angustia, y podría provocar que la conducta negativa de la otra persona se incremente. Por lo tanto, contenga sus tendencias naturales y manténgase tranquilo. No deje de mostrarse racional y reflexivo. En el peor de los casos, si este método no mejora la situación, tampoco es probable que fomente la conducta no deseada.
- ***Trate de limitar el contacto.*** De ser posible, trate de limitar las interacciones cotidianas con el empleado difícil. Cuando sea apropiado, utilice canales de comunicación, como el correo electrónico y los mensajes de texto, para reducir al mínimo el contacto cara a cara y el intercambio verbal.
- ***Pruebe una confrontación amable.*** Como gerente, es su responsabilidad resolver el comportamiento. Hágales saber que está enterado de su conducta, que la considera inaceptable y que no la tolerará. En el caso de las personas que no están conscientes de los efectos que sus actos tienen en usted, la confrontación podría alertarlos para que modifiquen su comportamiento. Cuando las personas están actuando de manera intencional, tomar una postura clara podría hacer que piensen dos veces sobre las consecuencias de sus actos.
- ***Practique el reforzamiento positivo.*** Sabemos que el reforzamiento positivo es una herramienta poderosa para modificar la conducta. En lugar de criticar el comportamiento indeseable, trate de reforzar las conductas deseables con elogios u otros comentarios positivos. Este enfoque tenderá a debilitar y reducir la presencia de las conductas no deseables.

Fuentes: Basada en N. Pelusi, "Dealing with Difficult People", *Psychology Today*, septiembre–octubre de 2006, pp. 68-69; y R. I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* (Nueva York: Business Plus, 2007).

Práctica de la habilidad

Piense en alguna persona difícil con la que haya tenido que lidiar en el pasado. ¿Tal vez alguien con quien haya trabajado? ¿Otro estudiante? Anote las conductas del individuo que usted considera desafiantes o difíciles. Considere las estrategias que utilizó para enfrentar a esa persona. ¿Qué estrategia funcionó? ¿Qué no funcionó? Tomando en cuenta las sugerencias anteriores, ¿qué

podría haber hecho de una manera diferente para trabajar mejor con esa persona? Ahora piense en qué haría si fuera gerente de esta persona y ella tuviera que reportarse directamente con usted. Escriba las medidas que podría tomar para dirigirla con eficacia y para limitar también el impacto negativo de su conducta en los demás empleados.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Formen grupos pequeños de tres o cuatro estudiantes y supongan que son el equipo líder de una cadena de tiendas de conveniencia que tiene más de 150 puntos de venta. La compañía enfrenta un problema de contracción del inventario y los gerentes de las tiendas reportan que al parecer la principal razón es el robo cometido por los empleados. En grupo, hagan una lluvia de ideas para elaborar una lista de las posibles medidas que la compañía podría tomar para reducir la incidencia del robo por parte de los empleados. Antes de empezar, consideren las razones por las que los trabajadores en este entorno podrían decidir robar a la compañía. Utilicen la figura 18-7 como guía y prepárense para compartir sus ideas con el resto de la clase.

MI TURNO DE SER GERENTE

- Usted tiene que entregar un proyecto de clase dentro de un mes. Identifique algunas medidas de desempeño que pudiera utilizar para determinar si la ejecución del proyecto progresa de acuerdo con sus planes y si quedará listo a tiempo (eficientemente) y con la calidad requerida (eficazmente).
- ¿Cómo podría aplicar el concepto de control a su vida personal? Sea específico. (Piense en términos de controles preventivos, concurrentes y de retroalimentación, así como de controles específicos para distintos aspectos de su vida: la escuela, el trabajo, las relaciones familiares, sus amigos, pasatiempos, etcétera).
- Encueste a 30 personas para averiguar si han experimentado alguna situación de violencia en el trabajo. Pregúnteles específicamente si han sido víctimas de gritos u otra forma de abuso verbal por parte de sus colegas; si ellos han gritado a sus compañeros de trabajo; si han llorado por alguna situación relacionada con el trabajo; si han visto a alguien dañar deliberadamente la maquinaria o el mobiliario del lugar de trabajo; si han atestiguado actos de violencia física; o si han golpeado a algún compañero. Transfiera sus hallazgos a una tabla. ¿Le sorprenden los resultados? Prepárese para mostrarlos al resto de la clase.
- Imagine que trabaja como gerente del centro de atención telefónica de un complejo vacacional de tiempo compartido. ¿Qué tipos de medidas de control usaría para determinar el nivel de eficiencia y eficacia de sus empleados? ¿Cuáles utilizaría para evaluar a todo el centro de atención?
- Disciplinar a los empleados es una de las tareas que más disgusta a los gerentes, pero es algo que todos ellos deben hacer. Entreviste a tres gerentes sobre sus experiencias al disciplinar a sus empleados. ¿Qué tipo de acciones de los empleados han provocado la necesidad de implementar una medida disciplinaria? ¿Qué medidas han utilizado? ¿Cuál consideran que es el aspecto más complejo que se debe abordar al disciplinar a los empleados? ¿Qué sugerencias podrían ofrecer para disciplinar a la fuerza laboral?
- En la figura 18-7 se observan varias listas de clasificaciones industriales y empresariales. Visite el sitio web de cada lista e identifique las medidas de desempeño que se utilizan para determinar las clasificaciones en cada una de ellas. ¿Existen algunas medidas similares? ¿Algunas medidas únicas? Resuma sus hallazgos en un informe breve.

CASO DE APLICACIÓN 1 El desafío de la comida rápida “saludable”

“Sin organismos genéticamente modificados”, “orgánico”, “de origen local”… estos términos ahora forman parte habitual de nuestro vocabulario sobre los alimentos, aunque por lo general no se relacionan con la industria de la comida rápida. Chipotle entró a la escena de la comida rápida a principios de la década de 1990, con la meta aparentemente imposible de crear una alternativa de comida rápida saludable.[89] La promesa de Chipotle de “alimentos con integridad” incluye ingredientes frescos y de origen local, así como carnes de animales criados de manera natural. Y la empresa cumplió su promesa durante muchos años, pero a medida que la popular cadena ha crecido a más de 1500 puntos de venta, su capacidad para ofrecer una calidad tan alta y al mismo tiempo cumplir con los estándares de higiene alimentarios, se ha convertido en un desafío. Los intentos por cumplir su promesa a nivel nacional, plantearon el desafío de contar con una cadena de suministro compleja y arriesgada para la compañía.

Los problemas de contaminación de los alimentos de Chipotle iniciaron con un brote de *E. coli* en julio de 2015, en Seattle, seguidos por una epidemia no viral en California y un ataque de salmonela en Minnesota. En nueve estados más de la unión americana, clientes de Chipotle fueron víctimas de enfermedades provocadas por alimentos. En el transcurso de unos cuantos meses, más de 500 clientes se habían enfermado por alimentos contaminados adquiridos en las tiendas Chipotle de Estados Unidos. Las ventas cayeron 30 por ciento durante la epidemia, y varias tiendas cerraron durante un periodo largo. El precio de las acciones de la empresa cayó, y la cadena enfrentó varias demandas de los clientes afectados por las enfermedades.

La mayoría de las cadenas de restaurantes de comida rápida estadounidenses controla la calidad de los alimentos utilizando una fuente central para obtener sus ingredientes, con la finalidad de exponer su cadena de suministro al menor número posible de elementos externos. En términos sencillos, mientras más básica sea la cadena alimentaria, más fácil es su control. Para cumplir su promesa de ofrecer alimentos frescos, Chipotle trataba de preparar la mayor cantidad de alimentos posibles en las tiendas locales; además, siempre que era posible, adquiría los ingredientes de proveedores locales, por lo que tenían relaciones con cientos de proveedores. La razón más probable de sus problemas de contaminación incluye la complejidad del suministro de sus ingredientes, aunada a la preparación de los alimentos en las tiendas. No se conocen acciones negligentes específicas por parte de Chipotle; sino que los problemas ocurrieron debido a que la oferta de alimentos frescos en una escala tan grande, crea una situación que dificulta el control de la calidad.

En la mayoría de los casos Chipotle no supo qué alimentos estaban contaminados, lo que dificultó aún más la solución del problema. En respuesta a la crisis, la empresa ha implementado nuevos controles para hacer pruebas de contaminación a la carne, y también modificó algunos procedimientos para el manejo y preparación de los alimentos. Ahora prepara la mayoría de la comida en cocinas centralizadas y compra los ingredientes a un número más reducido de proveedores, de la misma forma que lo han hecho sus competidores durante años. Para instalar sus nuevos estándares, Chipotle cerró todas sus tiendas durante una tarde completa para capacitar ampliamente a sus empleados sobre los nuevos estándares para el manejo de los alimentos. Aunque parece que la compañía se está moviendo en la dirección correcta, los críticos sugieren que una empresa que presume tanto de la calidad de sus alimentos debía haber sido más cuidadosa con la seguridad de la comida.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

18-11. ¿Por qué es importante que Chipotle revise sus normas para el manejo de los alimentos?

18-12. ¿Qué controles serían más importantes para Chipotle: preventivos, concurrentes o de retroalimentación? Explique.

18-13. ¿Cómo podría Chipotle asegurarse de que sus empleados estén cumpliendo con los nuevos estándares para el manejo de los alimentos?

18-14. ¿Cuáles son algunas medidas del desempeño organizacional que debería utilizar la administración de Chipotle?

CASO DE APLICACIÓN 2 Traiga su propio dispositivo

Cuando Saman Rajaee renunció a su puesto de ventas en Design Tech Homes, en Texas, no estaba preparado para el siguiente paso que tomó la compañía.[90] Rajaee utilizaba su iPhone personal para hacer negocios en nombre de la empresa y, como parte del proceso estándar de separación, el departamento de TI de la compañía borró a distancia todo el contenido de su teléfono y restableció la configuración de fábrica, provocando que perdiera todos sus contactos, sus datos almacenados y fotos irremplazables de sus familiares. Debido a ello, Rajaee demandó a la compañía bajo las leyes de privacidad de Texas. Al final, los tribunales fallaron a favor de la empresa, pero la historia deja una moraleja de advertencia para los empleadores.

Un aspecto que complica los problemas comunes de privacidad y seguridad en el lugar de trabajo, creados por la tecnología, es la tendencia de "Traiga su propio dispositivo" (BYOD, por sus siglas en inglés) que está apareciendo en muchas compañías. Los programas BYOD permiten que los empleados utilicen sus propios dispositivos móviles personales (como teléfonos inteligentes, tabletas o computadoras portátiles) en el lugar de trabajo. Aunque a menudo las empresas reembolsan los empleados los gastos relacionados con los programas BYOD, a final de cuentas la organización ahorra dinero al evitar la compra de la tecnología. Esta práctica también resulta atractiva para los empleados que prefieren utilizar sus propios dispositivos. Dado que los límites entre la vida laboral y la vida personal se están difuminando cada vez más, muchos trabajadores desean tener acceso a ambos con un solo aparato.

Desde la perspectiva de la privacidad, algunos empleados temen que los programas BYOD permitan que las empresas tengan demasiado acceso a sus asuntos personales. Por lo general, un programa BYOD incluye lineamientos que establecen que el patrón tiene derecho a acceder al dispositivo. Cuando se toman en cuenta aspectos de control y seguridad, los empleadores desean tener acceso a cualquier dispositivo que contenga información y datos relacionados con el trabajo. La gerencia debe ser sumamente cuidadosa y asegurarse de que la tecnología es segura y que no pone en riesgo los secretos de la compañía. Asimismo, si los empleados utilizan su dispositivo para ingresar a los sistemas de la empresa, la información de ingreso suele almacenarse en el aparato, poniendo en riesgo a la empresa en caso de que el empleado lo pierda o sea víctima de un robo.

Muchas compañías han establecido políticas BYOD o piden a sus empleados que firmen acuerdos que aclaran asuntos de seguridad y otorgan permiso a la compañía para tener acceso al dispositivo. Las políticas o los acuerdos también ayudan a establecer las condiciones de privacidad. En lo que respecta a la limpieza de los teléfonos, es mejor que las compañías utilicen un método más "quirúrgico" y eliminen únicamente información relacionada con el trabajo del dispositivo del empleado. Un enfoque más cuidadoso ayudará a garantizar la seguridad de la información de la empresa, y al mismo tiempo disminuir el riesgo de que los empleados pierdan las preciadas fotografías de su abuela.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

18-15. ¿Le gustaría utilizar sus dispositivos personales para asuntos de trabajo?

18-16. ¿Se le ocurre algún otro problema de seguridad o privacidad que podrían enfrentar las compañías que utilizan programas BYOD?

18-17. Dados los problemas de privacidad y seguridad, ¿los programas BYOD son realmente una buena idea para las compañías?

18-18. ¿Habrá algún problema de productividad al permitir que los empleados utilicen sus dispositivos personales en el trabajo?

NOTAS

1. Basado en A. Tugend, "You've Been Doing a Fantastic Job. Just One Thing…", *New York Times* online, www.nytimes.com, 5 de abril de 2013; C. R. Mill, "Feedback: The Art of Giving and Receiving Help", en *The Reading Book for Human Relations Training*, ed. L. Porter y C. R. Mill (Bethel, ME: NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1976), pp. 18-19; y S. Bishop, *The Complete Feedback Skills Training Book* (Aldershot, Reino Unido: Gower Publishing, 2000).
2. B. Hagenbaugh, "State Quarters Extra Leaf Grew out of Lunch Break", *USA Today,* 20 de enero de 2006, p. 1B.
3. E. Harrington, "Social Security Paid 740 Dead People at Least $17.1 Million", *Free Beacon* online, www.freebeacon.com, 13 de marzo de 2015.
4. R. Nixon, "Airport Security Delays Won't End Soon, T.S.A. Chief Says", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 25 de mayo de 2016.
5. M. Murphy y S. Chaudhuri, "Carnival to Step up Maintenance After Mishaps", *Wall Street Journal,* 16-17 de marzo de 2013, p. B3.
6. K. Wagstaff, "Free Tickets to China! American Airlines Honors Computer Glitch Fares", *NBC News* online, www.nbcnews.com, 5 de noviembre de 2015; y M. Forgione, "Airlines Don't Have to Honor 'Mistake' Fares, U.S. Agency Rules", *Los Angeles Times* online, www.latimes.com, 12 de mayo de 2015.
7. J. Wilson, "Oregon Couple Trying to Resolve Mistaken $2 Million Cell Phone Bill", *KPTV* online, www.kptv.com, 22 de septiembre de 2015.
8. J. Tokasz, "UB Mistakenly Sends 5,000 Acceptance Emails", *The Buffalo News* online, www.buffnews.com, 17 de abril de 2016.
9. B. Horovitz, "Gross Photo with Wendy's Frosty Is Latest to Go Viral", *USA Today,* 14 de junio de 2013, p. 2B; y S. Clifford, "Video Prank at Domino's Taints Brand", *New York Times* online, 16 de abril de 2009.
10. K. A. Merchant, "The Control Function of Management", *Sloan Management Review,* verano de 1982, pp. 43-55.
11. E. Flamholtz, "Organizational Control Systems Managerial Tool", *California Management Review,* invierno de 1979, p. 55.

12. S. D. Levitt y S. J. Dubner, "Traponomics", *Wall Street Journal,* 10-11 de mayo de 2014; y D. Heath y C. Heath, "The Telltale Brown M&M", *Fast Company,* marzo de 2010, pp. 36-38.
13. T. Vinas y J. Jusko, "5 Threats That Could Sink Your Company", *Industry Week,* septiembre de 2004, pp. 52-61; "Workplace Security: How Vulnerable Are You?" Special section in *Wall Street Journal,* 29 de septiembre de 2003, pp. R1-R8; P. Magnusson, "Your Jitters Are Their Lifeblood", *BusinessWeek,* 14 de abril de 2003, p. 41; y T. Purdum, "Preparing for the Worst", *Industry Week,* enero de 2003, pp. 53-55.
14. M. Hartigan, "Why Nascar Is Putting RFID Sensors on Every Person in the Pit", www.fastcolabs.com, 23 de mayo de 2014.
15. L. Markidan, "The 6 Customer Service Mistakes That Annoy Customers Most", https://www.groovehq.com/support/customer-service-mistakes-that-annoy-customers, 14 de julio de 2015.
16. S. Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", *Academy of Management Journal,* diciembre de 1975, pp. 769-783.
17. D. Heath y C. Heath, "Watch the Game Film", *Fast Company,* junio de 2010, pp. 52-54.
18. M. Starr, "State-of-the-Art Stats", *Newsweek*, 24 de marzo de 2003, pp. 47-49.
19. C. Isidore, "1 Million Walmart Workers Get a Raise on Saturday", *Money CNN* online, www.money.cnn.com, 18 de febrero de 2016; P. Ziobro y S. Ng, "Wal-Mart Ratchets Up Pressure on Suppliers to Cut Prices", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 31 de marzo de 2015.
20. P. Ziobro y S. Ng, "Wal-Mart Ratchets Up Pressure on Suppliers to Cut Prices".
21. "Fortune's 100 Best Companies to Work For, 2016", www.fortune.com, consultado el 5 de junio de 2016.
22. A. H. Jordan y P. G. Audia, "Self-Enhancement and Learning from Performance Feedback", *Academy of Management Review,* abril de 2012, pp. 211-231; D. Busser, "Delivering Effective Performance Feedback", *T&D,* abril de 2012, pp. 32-34; y "U.S. Employees Desire More Sources of Feedback for Performance Reviews", *T&D,* febrero de 2012, p. 18.
23. "How Well Do You Deliver Difficult Feedback?" smartbrief.com/leadership, 22 de octubre de 2013.
24. D. Busser, "Delivering Effective Performance Feedback".
25. R. W. Mondy y J. J. Martocchio, *Human Resource Management*, 14a ed. (Nueva York: Pearson Education, Inc., 2015).
26. V. Liberman, "The Perfect Punishment", *Conference Board Review* 46, enero/febrero de 2009, pp. 32-39.
27. S. Clifford, "Demand at Target for Fashion Line Crashes Web Site", *New York Times* online, www.nytimes.com, 13 de septiembre de 2011; "Domino's Delivered Free Pizzas", *Springfield, Missouri, News-Leader,* 3 de abril de 2009, p. 3B; y L. Robbins, "Google Error Sends Warning Worldwide", *New York Times* online, www.nytimes.com, 1 de febrero de 2009.
28. H. Koontz y R. W. Bradspies, "Managing Through Feedforward Control", *Business Horizons,* junio de 1972, pp. 25-36.
29. L. Landro, "Hospitals Overhaul ERs to Reduce Mistakes", *Wall Street Journal,* 10 de mayo de 2011, p. D3.
30. M. Helft, "The Human Hands Behind the Google Money Machine", *New York Times* online, www.nytimes.com, 2 de junio de 2008.
31. J. M. Von Bergen, "CEO Lesson: Walking in the Workers' Shoes", *The Philadelphia Inquirer* online, www.philly.com, 21 de septiembre de 2015.
32. *Ibid.*
33. T. Laseter y L. Laseter, "See for Yourself", *Strategy+Business*, www.strategy-business.com, 29 de noviembre de 2007.
34. W. H. Newman, *Constructive Control: Design and Use of Control Systems* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1975), p. 33.
35. E. A. Harris, "After Data Breach, Target Plans to Issue More Secure Chip-and-Pin Cards", *New York Times* online, www.nytimes.com, 29 de abril de 2014; N. Perlroth y D. E. Sanger, "Cyberattacks Seem Meant to Destroy, Not Just Disrupt", *New York Times* online, www.nytimes.com, 28 de marzo de 2013; J. H. Cushman Jr., "U.S. Tightens Security for Economic Data", *New York Times* online, www.nytimes.com, 16 de julio de 2012; B. Worthen, "Private Sector Keeps Mum on Cyber Attacks", *Wall Street Journal,* 19 de enero de 2010, p. B4; G. Bowley, "Ex-Worker Said to Steal Goldman Code", *New York Times* online, www.nytimes.com, 7 de julio de 2009; y R. King, "Lessons from the Data Breach at Heartland", *BusinessWeek* online*,* 6 de julio de 2009.
36. G. A. Fowler, "You Won't Believe How Adorable This Kitty Is! Click for More!", *Wall Street Journal,* 27 de marzo de 2013, pp. A1+.
37. B. Acohido, "To Be a Hacker, You'd Better Be Sneaky", *USA Today,* 28 de febrero de 2013, p. 2B.
38. B. Grow, K. Epstein y C-C. Tschang, "The New E-Spionage Threat", *BusinessWeek,* 21 de abril de 2008, pp. 32-41; S. Leibs, "Firewall of Silence", *CFO,* abril de 2008, pp. 31-35; J. Pereira, "How Credit-Card Data Went out Wireless Door", *Wall Street Journal,* 4 de mayo de 2007, pp. A1+; B. Stone, "Firms Fret as Office E-Mail Jumps Security Walls", *New York Times* online, www.nytimes.com, 11 de enero de 2007.
39. M. Boardman, "Angelina Jolie Blasted as 'Minimally Talented Spoiled Brat' by Producer Scott Rudin in Leaked Sony Emails", *US Magazine* online, www.usmagazine.com, 10 de diciembre de 2014.
40. K. Hendricks, M. Hora, L. Menor y C. Wiedman, "Adoption of the Balance Scorecard: A Contingency Variables Analysis", *Canadian Journal of Administrative Sciences,* junio de 2012, pp. 124-138; E. R. Iselin, J. Sands y L. Mia, "Multi-Perspective Performance Reporting Systems, Continuous Improvement Systems, and Organizational Performance", *Journal of General Management,* primavera de 2011, pp. 19-36; T. L. Albright, C. M. Burgess, A. R. Hibbets y M. L. Roberts, "Four Steps to Simplify Multimeasure Performance Evaluations Using the Balanced Scorecard", *Journal of Corporate Accounting & Finance,* julio–agosto de 2010, pp. 63-68; H. Sundin, M. Granlund y D. A. Brown, "Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard", *European Accounting Review,* vol. 19, núm. 2, 2010, pp. 203-246; R. S. Kaplan y D. P. Norton, "How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization", *Harvard Business Review,* marzo de 2006, pp. 100-109; L. Bassi y D. McMurrer, "Developing Measurement Systems for Managers in the Knowledge Era", *Organizational Dynamics,* mayo de 2005, pp. 185-196; G. M. J. DeKoning, "Making the Balanced Scorecard Work (Part 2)", *Gallup Brain*, brain.gallup.com, 12 de agosto de 2004; G. J. J. DeKoning, "Making the Balanced Scorecard Work (Part 1)", *Gallup Brain*, brain.gallup.com, 8 de julio de 2004; K. Graham, "Balanced Scorecard", *New Zealand Management,* marzo de 2003, pp. 32-34; K. Ellis, "A Ticket to Ride: Balanced Scorecard", *Training,* abril de 2001, p. 50; y T. Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard", *Business Finance,* agosto de 2000, pp. 53-56.

41. T. Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard".
42. M. Lemos Stein, "The Morning Risk Report: U.K. Report Highlights Gender Issues", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 24 de marzo de 2016.
43. *Ibid*.
44. V. Fuhrmans, "Replicating Cleveland Clinic's Success Poses Major Challenges", *Wall Street Journal,* 23 de julio de 2009, p. A4.
45. M. Murphy, "Some Compensation Peer Groups Draw a Crowd", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 24 de noviembre de 2015.
46. P. Ziobro, "Target Fills Its Cart with Amazon Ideas", *Wall Street Journal,* 12 de noviembre de 2013, pp. B1+.
47. R. Valdes-Perez, "Smart Benchmarking Starts with Knowing Whom to Compare Yourself To", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 30 de octubre de 2016.
48. La sección El líder hace la diferencia está basada en S. M. Mehta y C. Fairchild, "The World's Most Admired Companies", *Fortune,* 17 de marzo de 2014, pp. 123+; J. Reingold y M. Adamo, "The Fun King", *Fortune,* 21 de mayo de 2012, pp. 166-174; P. Sanders, "Disney Angles for Cash, Loyalty", *Wall Street Journal*, 11 de marzo de 2009, p. B4; y R. Siklos, "Bob Iger Rocks Disney", *CNN* online, www.cnnmoney.com, 5 de enero de 2009.
49. S. Minter, "How Good Is Your Benchmarking?" *Industry Week,* octubre de 2009, pp. 24-26; y T. Leahy, "Extracting Diamonds in the Rough", *Business Finance,* agosto de 2000, pp. 33-37.
50. B. Bruzina, B. Jessop, R. Plourde, B. Whitlock y L. Rubin, "Ameren Embraces Benchmarking as a Core Business Strategy", *Power Engineering,* noviembre de 2002, pp. 121-124.
51. S. Chaudhuri y T. Mickle, "SABMiller Raises Cost-Savings Target", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 9 de octubre de 2015.
52. J. Yaukey y C. L. Romero, "Arizona Firm Pays Big for Workers' Digital Downloads", Associated Press, *Springfield, Missouri, News-Leader,* 6 de mayo de 2002, p. 6B.
53. "The Rise of Workplace Spying", *The Week* online, www.theweek.com, 5 de julio de 2015.
54. "The Rise of Workplace Spying".
55. L. Petrecca, "Feel Like Someone's Watching? You're Right", *USA Today,* 17 de marzo de 2010, pp. 1B+.
56. S. Armour, "Companies Keep an Eye on Workers' Internet Use", *USA Today,* 21 de febrero 2006, p. 2B.
57. B. White, "The New Workplace Rules: No Video-Watching", *Wall Street Journal,* 4 de marzo de 2008, pp. B1+.
58. P-W. Tam, E. White, N. Wingfield y K. Maher, "Snooping E-Mail by Software Is Now a Workplace Norm", *Wall Street Journal,* 9 de marzo de 2005, pp. B1+; D. Hawkins, "Lawsuits Spur Rise in Employee Monitoring", *U.S. News & World Report,* 13 de agosto de 2001, p. 53; y L. Guernsey, "You've Got Inappropriate Mail", *New York Times,* 5 de abril de 2000, pp. C1+.
59. S. Armour, "More Companies Keep Track of Workers' E-Mail", *USA Today,* 13 de junio de 2005, p. 4B; y E. Bott, "Are You Safe? Privacy Special Report", *PC Computing,* marzo de 2000, pp. 87-88.
60. B. Acohido, "An Invitation to Crime", *USA Today,* 4 de marzo de 2010, pp. A1+; W. P. Smith y F. Tabak, "Monitoring Employee-E-mails: Is There Any Room for Privacy?", *Academy of Management Perspectives,* noviembre de 2009, pp. 33-38; y S. Boehle, "They're Watching You", *Training,* septiembre de 2008, pp. 23-29.
61. J. Bersin, "Employee Feedback is The Killer App: A New Market and Management Model Emerges", *Forbes* online, www.forbes.com, 26 de agosto de 2015; D. Wilkie, "If the Annual Performance Review Is on Its Way Out, What Can Replace It?" *The Society for Human Resource Management*, www.shrm.org, 7 de diciembre de 2015; G. Wright, "Employee Feedback Apps on the Rise", *The Society for Human Resource Management*, www.shrm.org, 14 de septiembre de 2015.
62. S. Greenhouse, "Shoplifters? Studies Say Keep an Eye on Workers", *New York Times* online, www.nytimes.com, 30 de diciembre de 2009.
63. A. M. Bell y D. M. Smith, "Theft and Fraud May Be an Inside Job", *Workforce* online www.workforce.com, 3 de diciembre de 2000.
64. C. C. Verschoor, "New Evidence of Benefits from Effective Ethics Systems", *Strategic Finance,* mayo de 2003, pp. 20-21; y E. Krell, "Will Forensic Accounting Go Mainstream?", *Business Finance,* octubre de 2002, pp. 30-34.
65. A. Fisher, "U.S. Retail Workers Are No. 1… in Employee Theft", *Fortune* online, www.fortune.com, 26 de enero de 2015.
66. J. Greenberg, "The STEAL Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft", en *Antisocial Behavior in Organizations*, ed. R. Giacalone y J. Greenberg (Newbury Park, CA: Sage, 1997), pp. 85-108.
67. B. E. Litzky, K. A. Eddleston y D. L. Kidder, "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", *Academy of Management Perspective,* febrero de 2006, pp. 91-103; "Crime Spree", *BusinessWeek,* 9 de septiembre de 2002, p. 8; B. P. Niehoff y R. J. Paul, "Causes of Employee Theft and Strategies That HR Managers Can Use for Prevention", *Human Resource Management,* primavera de 2000, pp. 51-64; y G. Winter, "Taking at the Office Reaches New Heights: Employee Larceny Is Bigger and Bolder", *New York Times,* 12 de julio de 2000, pp. C1+.
68. Esta sección está basada en J. Greenberg, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work,* 8a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 329-330.
69. A. H. Bell y D. M. Smith, "Why Some Employees Bite the Hand That Feeds Them", *Workforce Management Online,* 3 de diciembre de 2000.
70. A. Dizik, "Employee Theft Often Leads Small Firms to Make Bad Choices", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 26 de enero de 2015.
71. B. E. Litzky *et al*., "The Good, the Bad, and the Misguided"; A. H. Bell y D. M. Smith, "Protecting the Company Against Theft and Fraud", *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000; J. D. Hansen, "To Catch a Thief", *Journal of Accountancy,* marzo de 2000, pp. 43-46; y J. Greenberg, "The Cognitive Geometry of Employee Theft", in *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior* (Stamford, CT: JAI Press, 1998), pp. 147-193.
72. U.S. Bureau of Labor Statistics, "National Census of Fatal Occupational Injuries in 2014 (Preliminary Results)", USDL-15-1789, www.bls.gov, 17 de septiembre de 2015.
73. *Ibid*.
74. J. McCafferty, "Verbal Chills", *CFO,* junio de 2005, p. 17; S. Armour, "Managers Not Prepared for Workplace Violence", 15 de julio de 2004, pp. 1B+; and "Workplace Violence", OSHA Fact Sheet, https://www.osha.gov/OshDoc/data_General_Facts/factsheet-workplace-violence.pdf, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, 2002.
75. "New Violence in the Workplace Fact Sheet Emphasizes that Prevention Outweighs Reaction in the Struggle to Eliminate Workplace Violence", *PRWEB* online, www.prweb.com, 20 de noviembre de 2012.

76. "Bullying Bosses Cause Work Rage Rise", *Management Issues News*, www.management-issues.com, 28 de enero de 2003.
77. R. McNatt, "Desk Rage", *BusinessWeek,* 27 de noviembre de 2000, p. 12.
78. M. Gorkin, "Key Components of a Dangerously Dysfunctional Work Environment", *Workforce Management Online,* 3 de diciembre de 2000.
79. "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence"; M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence"; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?"; y "Points to Cover in a Workplace Violence Policy", todos los artículos se tomaron de *Workforce Management Online*, 3 de diciembre de 2000.
80. A. Taylor, "Enterprise Asks What Customer's Thinking and Acts", *USA Today,* May 22, 2006, p. 6B; y A. Taylor, "Driving Customer Satisfaction", *Harvard Business Review,* julio de 2002, pp. 24-25.
81. S. D. Pugh, J. Dietz, J. W. Wiley y S. M. Brooks, "Driving Service Effectiveness Through Employee–Customer Linkages", *Academy of Management Executive,* noviembre de 2002, pp. 73-84; J. L. Heskett, W. E. Sasser y L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Nueva York: Free Press, 1997); y J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser Jr. y L. A. Schlesinger, "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review,* marzo–abril de 1994, pp. 164-170.
82. P. Kriss, "The Value of Customer Experience, Quantified", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 1 de agosto de 2014.
83. T. Buck y A. Shahrim, "The Translation of Corporate Governance Changes Across National Cultures: The Case of Germany", *Journal of International Business Studies,* enero de 2005, pp. 42-61; y "A Revolution Where Everyone Wins: Worldwide Movement to Improve Corporate-Governance Standards", *BusinessWeek,* 19 de mayo de 2003, p. 72.
84. J. S. McClenahen, "Executives Expect More Board Input", *Industry Week,* octubre de 2002, p. 12.
85. "Improving Board Governance", McKinsey Global Survey Results", *McKinsey & Company*, www.mckinsey.com, agosto de 2013.
86. D. Salierno, "Boards Face Increased Responsibility", *Internal Auditor,* junio de 2003, pp. 14-15.
87. A. Elejade-Ruiz, "Cyber Monday: Your Boss Is Watching You Shop and Is Probably OK with It", *Chicago Tribune* online, www.chicagotribune.com, 30 de noviembre de 2015.
88. N. Pelusi, "Dealing with Difficult People", *Psychology Today*, septiembre-octubre de 2006, pp. 68-69; y R. I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* (Nueva York: Business Plus, 2007).
89. E. Dockterman, "Chipotle Will Briefly Close All Its Restaurants to Address Food Safety Issue", *Time Magazine* online, www.time.com, 15 de enero de 2016; D. Alba, "Chipotle's Health crisis Shows Fresh Food Comes at a Price", *Wired Magazine* online, www.wired.com, 15 de enero de 2016; y S. Berfield, "Inside Chipotle's Contamination Crisis", *Bloomberg* online, www.bloomberg.com, 22 de diciembre de 2015; www.chipotle.com.
90. R. Bellis, "The Privacy Issues You Should (and Shouldn't) Worry About with BYOD", *Fast Company* online, www.fastcompany.com, 27 de enero de 2016; L. Weber, "BYOD? Leaving a Job Can Mean Losing Pictures of Grandma", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 21 de enero 2014; T. Kaneshige", BYOD Lawsuits Loom as Work Gets Personal", *CIO* online, www.cio.com, 22 de abril de 2013; J. Sahadi, "Can Your Employer See Everything You Do on your Company Phone?", *CNN Money*, www.cnn.com, 27 de agosto de 2015; E. Weise, "Bring Your Own Dilemmas: Dealing with BYOD and Security, *USA Today* online, www.usatoday.com, 26 de agosto de 2014; K. Seeburn, "BYOD: Security, Privacy and Legal Concerns", *LinkedIn*, www.linkedin.com, 21 de julio de 2015.

Módulo de técnicas de planeación y control

Los gerentes de los parques temáticos Disney World Magic Kingdom y Disneyland decidieron aumentar el precio de sus entradas durante las épocas de mayor actividad y reducir los precios en las épocas menos concurridas. Los precios más altos reducirían las multitudes excesivas y brindarían una mejor experiencia a los clientes. Al reducir los precios en otros momentos, la gerencia buscaba atraer hacia los parques a los consumidores sensibles al precio. Jacquee Wahler, vocera de Disney, dijo: "Lo que pensamos del manejo de la demanda sigue evolucionando —especialmente durante las temporadas más ocupadas— para poder ofrecer una experiencia de clase mundial a nuestros huéspedes".[1] Este enfoque de Disney es un ejemplo de la fijación de precios de demanda. Si funciona, la compañía espera aumentar sus ganancias y mejorar la satisfacción de sus clientes.

Como ilustra este ejemplo, los gerentes utilizan herramientas y técnicas de planeación para contribuir a que sus organizaciones sean más eficientes y eficaces. En este módulo analizaremos tres categorías de herramientas y técnicas básicas de planeación: las que sirven para evaluar el entorno, las que se usan para asignar los recursos y otras de reciente creación.

TÉCNICAS para evaluar el entorno

Leigh Knopf, quien en algún momento fuera responsable del área de planeación estratégica del AICPA, afirma que muchas firmas contables de gran tamaño han establecido departamentos de análisis externo para "estudiar el entorno de amplio alcance donde operan sus clientes y ellas mismas". Estas organizaciones han reconocido que "lo que ocurre actualmente en India, podría tener un impacto en una empresa contable estadounidense ubicada en Dakota del Norte".[2] En la descripción que hicimos de la planeación y de los procesos de administración estratégica en los capítulos 8 y 9, comentamos la importancia que tiene evaluar el entorno en que se desempeña la organización. Para ello, los gerentes se apoyan en tres técnicas: la exploración del entorno, la elaboración de proyecciones y el *benchmarking*.

Exploración del entorno

¿Qué importancia reviste la exploración del entorno? Mientras examinaba el sitio web corporativo de Google, su competidor, Bill Gates, encontró una página con anuncios de empleos disponibles en la cual se daban descripciones completas de los puestos vacantes. Sin embargo, lo que llamó su atención fue que muchos de los requisitos listados eran idénticos a los que Microsoft solicitaba. Ese detalle lo llevó a preguntarse por qué Google, una empresa especializada en las búsquedas en Web, estaba interesada en contratar ingenieros de software cuyos antecedentes "no tenían nada que ver con búsquedas en línea, pero sí estaban muy relacionados con el negocio fundamental de Microsoft de diseño de sistemas operativos, optimización de compiladores y arquitectura de sistemas distribuidos". Gates envió un mensaje de correo electrónico urgente a varios de sus ejecutivos de primer nivel, diciéndoles que más valía que Microsoft se anduviera con mucho cuidado porque todo parecía indicar que Google se estaba preparando para convertirse en una compañía más orientada al software.[3]

¿De qué manera pueden los gerentes estar conscientes de cambios importantes del entorno, como una nueva ley en Alemania que permite que se compren "artículos para turistas" los domingos; la creciente tendencia en Sudáfrica de productos de consumo falsificados; la drástica caída en Japón, Alemania, Italia y Rusia del sector poblacional en edad de trabajar; o la disminución del tamaño de las familias en México? Los gerentes de organizaciones pequeñas y grandes recurren a la exploración del entorno. Como analizamos en el capítulo 8, la exploración del entorno es un elemento importante en el proceso de planeación estratégica. La meta consiste en detectar tendencias emergentes y en explorar grandes cantidades de información para anticipar e interpretar los cambios en el entorno. Las investigaciones indican que las empresas que utilizan la exploración del entorno tienen mejor desempeño.[4] Las organizaciones que no estén al tanto de los cambios del entorno terminarán experimentando serios problemas.

Existen dos áreas de exploración del entorno con un gran crecimiento: la inteligencia de los competidores y la exploración global.[5] Como explicamos en el capítulo 8, la inteligencia de los competidores es un proceso mediante el cual las organizaciones reúnen información acerca de sus competidores y obtienen respuestas a preguntas como las siguientes: ¿Quiénes son? ¿Qué están haciendo? ¿Cómo nos afectarán sus actividades? Veamos un ejemplo de cómo utilizó una organización la inteligencia de la competencia en su planeación. Dun & Bradstreet (D&B), un proveedor líder de información empresarial, cuenta con una activa división de inteligencia comercial. El gerente de la división recibió una llamada del vicepresidente adjunto de ventas de uno de los territorios geográficos que atiende la compañía. El sujeto en cuestión se había reunido con uno de sus clientes principales, quien mencionó de forma casual que otra empresa del giro lo había visitado para hacerle una impresionante presentación de sus servicios. Eso era interesante porque, aunque D&B tenía muchos competidores, esa compañía en particular no era uno de ellos. El gerente conformó un equipo que buscó en docenas de medios (servicios de investigación, Internet, contactos personales y otras fuentes externas) y rápidamente se convencieron de que la organización rival estaba sin duda alguna "apuntando sus cañones directamente" contra D&B. Los gerentes de la empresa empezaron a desarrollar de inmediato planes para contrarrestar aquel ataque competitivo.[6] Sin embargo, actuar de inmediato no siempre es una decisión prudente. La inteligencia competitiva también sugiere que alejarse de un curso de acción puede ser lo más apropiado. Por ejemplo, en una encuesta realizada con gerentes, un individuo afirmó que la inteligencia competitiva "identificaba sólo a un competidor, de modo que no valía la pena continuar la búsqueda para localizar a los demás".[7]

Los expertos en inteligencia competitiva sugieren que 80 por ciento de lo que los gerentes necesitan saber respecto de sus rivales puede averiguarse a través de sus propios empleados, proveedores, clientes y búsquedas en línea.[8] No hay razón para que la inteligencia competitiva involucre alguna forma de espionaje. Anuncios publicitarios, materiales promocionales, boletines de prensa, reportes presentados ante organismos gubernamentales, informes anuales, avisos clasificados, reportajes en los diarios y estudios de la industria son ejemplos de fuentes de información fácilmente accesibles. Participar en exposiciones comerciales e interrogar a su propio personal de ventas también pueden ser buenas fuentes de información sobre la competencia. Muchas empresas acostumbran comprar productos de sus competidores para que sus propios ingenieros los analicen (mediante un proceso conocido como *ingeniería inversa*) para conocer cuáles son sus innovaciones técnicas. Asimismo, Internet ha abierto la puerta a una enorme cantidad de fuentes de inteligencia competitiva, ya que muchas páginas web corporativas incluyen información sobre nuevos productos y otros boletines de prensa.[9]

Para evitar cualquier posible problema ético o legal, los gerentes deben ser muy cautos con la manera en que recopilan información sobre la competencia. Por ejemplo, los ejecutivos de Procter & Gamble contrataron empresas especializadas en inteligencia competitiva para espiar a sus rivales en el negocio del cuidado capilar. Los representantes de por lo menos una de esas compañías fingieron ser empleados de Unilever, se infiltraron en las oficinas centrales del área de cuidado capilar en Chicago y revisaron los basureros para obtener información. Cuando el director general de P&G se enteró, despidió de inmediato a los individuos responsables y ofreció una disculpa a Unilever.[10] La inteligencia competitiva se convierte en espionaje corporativo ilegal cuando involucra el robo, por cualquier medio, de materiales confidenciales o secretos comerciales. En Estados Unidos, la Ley contra el espionaje económico establece que participar en actividades de espionaje o robo de secretos comerciales es un delito.[11] El espionaje es un problema global. Por ejemplo, U.S. Steel afirma que piratas informáticos del gobierno chino entraron ilegalmente sus servidores y robaron planes de su propiedad para desarrollar nuevas tecnologías con el acero.[12] Los problemas surgen porque muchas veces la línea que separa aquello que se considera *legal y ético* de lo *legal pero no ético* es muy delgada. Aunque el gerente de primer nivel de una empresa

de inteligencia competitiva afirma que 99.9 por ciento de los datos recopilados son legales, no hay duda de que algunas personas u organizaciones harán todo lo necesario (incluso en contra de la ética) para obtener información sobre sus competidores.[13] Es cierto que entrar ilegalmente en el sistema de cómputo de un competidor es un acto que va en contra de la ética.

Otro tipo de análisis del entorno particularmente relevante es la exploración global. Como los mercados mundiales son complejos y dinámicos, los gerentes han ampliado el alcance de sus exploraciones para conseguir información vital sobre las fuerzas globales que podrían afectar a sus organizaciones.[14] Por supuesto, la utilidad de la exploración global depende en gran medida de la magnitud de las actividades internacionales de la organización. Si la compañía tiene muchos intereses a nivel mundial, la exploración global puede resultar muy valiosa. Por ejemplo, Carnival Cruise Lines lucha activamente por ampliar el número de itinerarios para abarcar más regiones del mundo, y sus esfuerzos han dado frutos. Un crucero Carnival navegó de Estados Unidos hacia Cuba, en la primera excursión con pasajeros realizada por un operador de cruceros con sede en Estados Unidos en más de 50 años.[15] Al mismo tiempo otras líneas de cruceros estadounidenses aún se encontraban negociando su acceso con el gobierno cubano.[16]

Como las fuentes que utilizan los gerentes para explorar el entorno doméstico son demasiado limitadas para realizar un análisis global, los gerentes deben ampliar sus perspectivas. Por ejemplo, podrían suscribirse a servicios de resúmenes informativos que revisan los periódicos y revistas de negocios y proporcionan resúmenes con la información deseada. Asimismo, muchos servicios electrónicos permiten hacer búsquedas y actualizaciones automáticas en áreas globales de especial interés para los gerentes.

Pronósticos

La segunda técnica que pueden utilizar los gerentes para evaluar el entorno son los pronósticos. Esta actividad es parte importante de la planeación y los gerentes necesitan pronósticos que les permitan predecir con eficacia y oportunidad eventos futuros. La exploración del entorno constituye la base de los **pronósticos**, que son predicciones de resultados. Prácticamente todos los componentes del entorno organizacional son susceptibles de pronóstico. Veamos cómo llevan a cabo los gerentes esta labor y analicemos qué tan efectivos son los pronósticos.

pronósticos
Predicciones de resultados

TÉCNICAS PARA PRONÓSTICOS Las técnicas para pronósticos pueden agruparse en dos categorías: cuantitativas y cualitativas. Los **pronósticos cuantitativos** aplican un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos del pasado para predecir un resultado. Estas técnicas son preferibles cuando los gerentes cuentan con suficientes datos. Por su parte, los **pronósticos cualitativos** emplean el criterio y la opinión de expertos en un tema para predecir resultados. Las técnicas cualitativas suelen utilizarse cuando existe poca información precisa o cuando es difícil obtenerla. La figura PC-1 describe algunas de las técnicas más conocidas para pronósticos.

pronósticos cuantitativos
Tipo de proyección que aplica un conjunto de reglas matemáticas para una serie de datos del pasado, con el fin de predecir resultados

pronósticos cualitativos
Tipo de proyección que usa el criterio y la opinión de individuos conocedores para predecir resultados

Hoy en día muchas organizaciones colaboran para hacer pronósticos utilizando un método conocido como CPFR, que corresponde a las siglas en inglés de planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativo.[17] El método CPFR ofrece un marco de referencia para el flujo de información, los bienes y los servicios entre minoristas y fabricantes. Cada organización utiliza sus propios datos para hacer un pronóstico de la demanda para un producto en particular. Si sus pronósticos respectivos difieren por cierta cantidad (digamos, 10%), el minorista y el fabricante intercambian datos y comentarios por escrito hasta lograr un pronóstico más preciso. Este tipo de proyección colaborativa contribuye a que las organizaciones hagan un mejor trabajo de planeación.

EFICACIA DE LOS PRONÓSTICOS El objetivo de los pronósticos es proporcionar a los gerentes información que facilite su toma de decisiones. Pero, a pesar de su importancia para la planeación, los gerentes han obtenido resultados contradictorios.[18] Por ejemplo, antes de un fin de semana festivo que se iba a celebrar en la ciudad, los gerentes de la fábrica de Procter & Gamble en Lima, Ohio, se preparaban para cerrar las instalaciones con el fin de no tener que pagar horas extra innecesarias a los empleados. Aquella decisión parecía bastante sensata, toda vez que un análisis de las órdenes de compra y de las tendencias de ventas históricas indicó que la fábrica había producido ya suficientes cajas de detergente Liquid Tide para cubrir la demanda de las lavanderías durante el fin de semana. Sin embargo, los gerentes se llevaron una verdadera sorpresa cuando uno de sus clientes minoristas más importantes hizo un pedido considerable, y totalmente imprevisto. Para atender la solicitud del minorista hubo que reabrir la fábrica, pagar tiempo extra a los trabajadores y programar envíos de emergencia.[19] Como muestra este ejemplo, los pronós-

Figura PC-1
Técnicas de elaboración de proyecciones

Técnica	Descripción	Aplicación
Cuantitativas		
Análisis de series de tiempo	Ajusta una línea de tendencia a una ecuación matemática y hace proyecciones futuras por medio de esta ecuación	Pronosticar las ventas del trimestre siguiente con base en datos de las ventas de los cuatro años anteriores
Modelos de regresión	Predicen una variable con base en otras variables conocidas o supuestas	Buscar factores para pronosticar cierto nivel de ventas (como los precios o los gastos en publicidad)
Modelos econométricos	Usan un conjunto de ecuaciones de regresión para simular segmentos de la economía	Pronosticar cambios en la venta de autos como consecuencia de cambios en las leyes fiscales
Indicadores económicos	Usan uno o varios indicadores para predecir el estado futuro de la economía	Usar el cambio en el PIB para pronosticar el ingreso discrecional
Efecto de sustitución	Usa una fórmula matemática para pronosticar cómo, cuándo y bajo qué circunstancias un nuevo producto o tecnología reemplazarán a los ya existentes	Predecir el efecto de los servicios de *streaming de video* en la venta de los reproductores Blu-ray
Cualitativas		
Jurado de opinión	Combina y promedia las opiniones de los expertos	Sondear los puntos de vista de los gerentes de recursos humanos de la empresa para pronosticar las necesidades de reclutamiento de recién graduados para el año siguiente
Composición de la fuerza de ventas	Combina estimaciones de los vendedores de campo sobre las compras esperadas	Pronosticar la venta de láseres industriales para el siguiente año
Evaluación de clientes	Combina las estimaciones realizadas a partir de las compras de clientes existentes	Un fabricante de automóviles encuesta a los concesionarios más importantes para determinar los tipos y las cantidades de productos deseados

ticos de los gerentes no siempre resultan precisos. En una encuesta realizada entre gerentes de inventario de corporaciones multinacionales, 70 por ciento de los entrevistados consideraron tener un buen conocimiento de las estrategias para la administración de inventarios; la precisión de sus pronósticos fue de entre 56 y 75. No obstante, los esfuerzos por aumentar la precisión no siempre dan frutos.[20] Cuarenta por ciento de los participantes reportaron mejoras en la precisión del pronóstico después de empezar a utilizar software para administrar el inventario. Los resultados de una encuesta sobre la precisión de pronósticos financieros revelaron que 39% de los ejecutivos en finanzas indicaron que sólo podían hacer pronósticos de ingresos confiables para el trimestre siguiente. Más preocupante aún es el hecho de que 16% de esos ejecutivos indicaron "no tener idea" de cómo hacer pronósticos de ingresos.[21] En cualquier caso, es muy importante tratar de hacer los pronósticos más precisos posibles porque, de acuerdo con las investigaciones, la capacidad de las empresas en este sentido puede representar una competencia distintiva.[22] Las siguientes son algunas sugerencias para realizar proyecciones más efectivas.[23]

En primer lugar, es indispensable comprender que las técnicas de pronóstico son más precisas cuando los cambios del entorno no ocurren con demasiada rapidez. Entre más dinámico es el entorno, mayores son las probabilidades de que los gerentes hagan pronósticos ineficaces. Además, los pronósticos son relativamente ineficaces para predecir eventos no estacionales, como las recesiones, los sucesos inusuales, las operaciones discontinuas y las acciones o reacciones de los competidores. Por lo tanto, es mejor utilizar métodos de pronósticos sencillos, porque tienden a ser tan efectivos e incluso a veces más que los procedimientos complejos que podrían confundir inadvertidamente datos aleatorios con información significativa. Por ejemplo, Chuck Knight, presidente emérito de Emerson Electric, una empresa de tecnología con sede en San Luis, Misuri, descubrió que los pronósticos realizados como parte del proceso de planeación de la compañía indicaban que su competencia ya no era únicamente nacional, sino también global. Para llegar a tal conclusión, no utilizó ninguna técnica matemática muy elaborada, sino que se basó en la información que había sido recopilada como parte del proceso de planeación de la compañía. Por otro lado, es mejor involucrar a un mayor número de personas en el proceso. Entre las organizaciones de Fortune 100, no es raro que entre 1000 y 5000 gerentes proporcionen información para los pronósticos. Estas empresas han visto que, entre más personas participen en el proceso, más confiables serán los resultados.[24] Asimismo, es recomendable comparar todos los pronósticos que indiquen “ausencia de cambios”, ya que suelen resultar bastante precisos en 50 por ciento de las ocasiones. También es útil usar proyecciones móviles que anticipen la situación que prevalecerá dentro de 12 o 18 meses, en lugar de utilizar una sola proyección estática. Este tipo de pronósticos pueden contribuir a que los gerentes detecten mejor las tendencias y a que las organizaciones sean más adaptables a los entornos cambiantes.[25] También es importante no depender de un solo método de pronóstico. Haga proyecciones con varios modelos y promedie los resultados, sobre todo cuando quiera obtener pronósticos a largo plazo. No dé por sentado su capacidad para identificar con precisión los puntos de inflexión de una tendencia. Lo que muchas veces se percibe como un punto de inflexión significativo, al final no resulta más que un evento aleatorio. Por último, recuerde que hacer pronósticos *es* una habilidad gerencial y, como tal, es susceptible de mejora a partir de la práctica. Además, el software para pronósticos le ha restado dificultad matemática al proceso, aunque “el manejo de datos numéricos” es sólo una pequeña parte de esta actividad. El verdadero desafío para los gerentes radica en interpretar el pronóstico e incorporar la información en las decisiones de planeación.

Benchmarking

Imagine que usted es un pianista o un gimnasta con mucho talento. Para mejorar sus habilidades, quiere aprender de los mejores, de modo que observa los movimientos y las técnicas que utilizan músicos o atletas sobresalientes durante su desempeño. Algo muy similar ocurre en la última técnica de exploración del entorno que comentaremos, el ***benchmarking***, una herramienta para buscar las mejores prácticas entre competidores y no competidores, que les permiten lograr un desempeño superior.[26]

benchmarking
Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que les conducen a su gran desempeño

Las organizaciones utilizan el *benchmarking* para diversos propósitos, incluyendo el reclutamiento y conservación de los empleados más talentosos. Por ejemplo, los gerentes de remuneración comparan las tasas salariales con las que utilizan las compañías que compiten por los mismos candidatos.[27] La mayoría de los grandes despachos de abogados pagan a los mejores graduados de las escuelas de leyes un salario inicial de $160 000. Sin embargo, en 2016 la empresa Cravath, Swaine & Moore LLP de Nueva York, aumentó el salario inicial para los nuevos abogados de $160 000 a $180 000. Poco después de hacer esto público, otros bufetes de abogados anunciaron que tomarían la misma medida. John Quinn, cofundador de la empresa Quinn, Emanuel, Urquhart & Sullivan LLP, afirmó: “Sin duda aplicaremos el aumento, y lo mismo harán otras empresas”.[28]

¿El *benchmarking* realmente funciona? Es muy pronto para decir si el aumento de salario hará una diferencia en el reclutamiento y conservación de empleados. Sin embargo, en general los estudios han demostrado que el *benchmarking* ayuda a que las compañías crezcan con 69% mayor rapidez y que logren 45% de mayor productividad.[29]

El *benchmarking* se basa en la idea de que los gerentes pueden mejorar el desempeño a partir del análisis y la posterior imitación de los métodos implementados por los líderes en diversos campos. Organizaciones como Nissan, Payless Shoe Source, el ejército estadounidense, General Mills, United Airlines y Volvo Construction Equipment han utilizado el *benchmarking* como herramienta para mejorar el desempeño. De hecho, algunas empresas han elegido modelos de *benchmarking* bastante inusuales. IBM analizó los casinos de Las Vegas para encontrar formas de desalentar el robo por parte de los empleados. Muchos hospitales han comparado sus procesos de admisión con los utilizados por Marriott Hotels. Y Giordano Holdings Ltd., una empresa

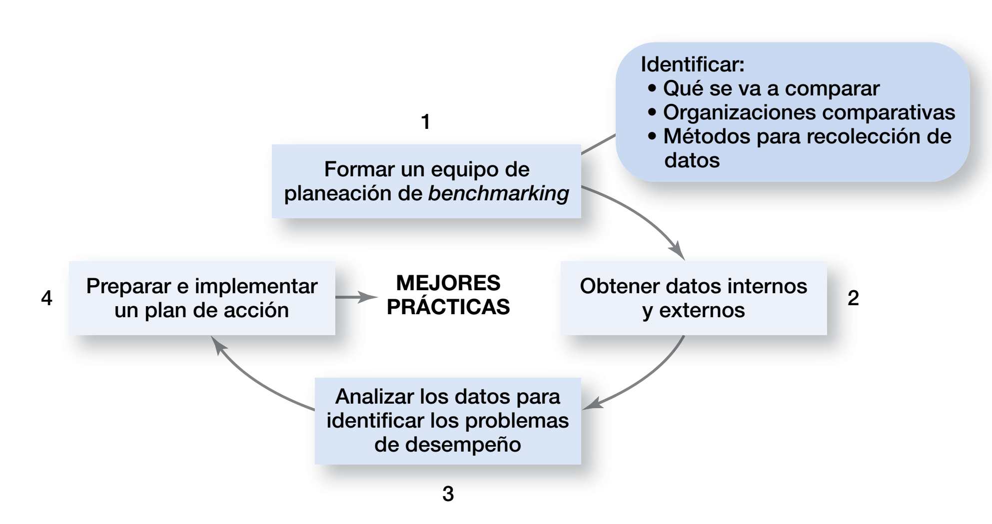


Figura PC-2
Pasos del *benchmarking*

Fuente: Basada en "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", de Y. K. Shetty, en *Long Range Planning*, vol. 26, núm. 1, 1993, pp. 39-44.

con sede en Hong Kong que fabrica y comercializa ropa casual para el mercado masivo, tomó prestado su concepto de "buena calidad, buen valor" de Marks & Spencer; además, modeló su sistema de información computarizado utilizando como *benchmark* a Limited Brands, y basó su oferta simplificada de productos en los menús de McDonald's.[30]

¿En qué consiste el *benchmarking*? La figura PC-2 ilustra los cuatro pasos de que suele constar esta técnica.

TÉCNICAS para asignación de recursos

Una vez que se han establecido las metas de la organización, es importante determinar cómo se llegará a su cumplimiento. Sin embargo, antes de que los gerentes puedan organizar y dirigir las actividades para lograr las metas, es preciso que cuenten con **recursos**, es decir, los activos de la organización (financieros, físicos, humanos e intangibles). ¿Qué pueden hacer los gerentes para asignar eficiente y eficazmente dichos recursos, de manera que se puedan alcanzar las metas organizacionales? Aun cuando los gerentes pueden elegir entre diversas técnicas para hacerlo (muchas de las cuales se estudian en cursos de contabilidad, finanzas y administración de operaciones), aquí nos concentraremos en cuatro de ellas: la presupuestación, la programación, el análisis de punto de equilibrio y la programación lineal.

recursos
Los activos de la organización —incluyendo los de orden financiero, físico, humano, intangible y estructural/cultural— que se utilizan para desarrollar, fabricar y entregar los productos a sus clientes

Presupuestación

La mayoría de las personas ha tenido alguna experiencia, aunque sea limitada, con los presupuestos. Lo más probable es que a una edad temprana hayamos aprendido que, si no administrábamos con cuidado nuestras "ganancias", el dinero que recibíamos se desvanecería en "gastos" antes de terminar la semana.

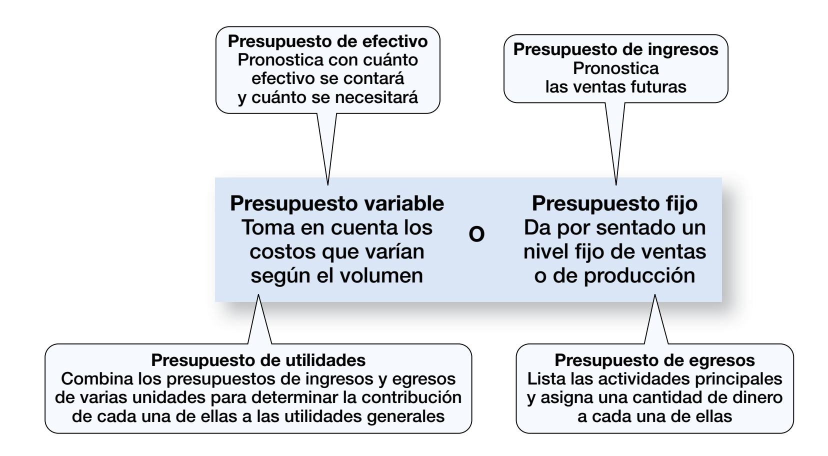
Un **presupuesto** es un plan numérico para la asignación de recursos a actividades específicas. Por lo general, los gerentes preparan presupuestos para organizar los ingresos, los gastos y las grandes erogaciones, como la compra de maquinaria. Sin embargo, no es raro que los presupuestos se utilicen también para aprovechar mejor el tiempo, el espacio o los recursos materiales. Estos tipos de presupuesto sustituyen las cifras numéricas por montos monetarios. Elementos como las horas por persona, el uso de la capacidad o las unidades de producción pueden presupuestarse para su asignación en actividades diarias, semanales o mensuales. La figura PC-3 describe los diferentes tipos de presupuesto que pueden usar los gerentes.

presupuesto
Plan numérico para la asignación de recursos a actividades específicas

¿Por qué los presupuestos son tan populares? Probablemente porque son aplicables a una amplia diversidad de organizaciones y actividades laborales dentro de las mismas. Vivimos en un mundo en donde casi todo es susceptible de expresarse en unidades monetarias. Dólares, rupias, pesos, euros, yuanes, yenes y otras divisas se utilizan como unidad de medida común dentro de un país. Es por eso que los presupuestos monetarios son una herramienta muy útil para asignar recursos y guiar el trabajo en departamentos tan diversos como manufactura y sistemas de información, o en distintos niveles dentro de la organización. La presupuestación constituye una técnica de planeación utilizada por casi todos los gerentes, sin importar el nivel organizacional. Por otro lado, es una actividad administrativa muy relevante porque impone una disciplina y una estructura financiera a lo largo y ancho de la organización. No obstante, a muchos gerentes les desagrada preparar

Figura PC-3
Tipos de presupuestos

Fuente: Basada en *Production and Operations Management,* de R. S. Russell y B. W. Taylor III. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1966.



presupuestos, ya que consideran que el proceso les quita mucho tiempo, además de ser inflexible, ineficiente e ineficaz.[31] ¿Qué se puede hacer para mejorar el proceso de presupuestación? La figura PC-4 presenta algunas sugerencias al respecto. Organizaciones como Texas Instruments, IKEA, Volvo y Svenska Handelsbanken han incorporado varias de esas recomendaciones al rediseñar sus procesos de presupuestación. Ahora que conocemos la importancia y los tipos de presupuestos, ¿de qué manera los organizan las empresas?

presupuestación
Proceso de asignar los recursos al pago de costos futuros designados

presupuestación incremental
Proceso que inicia con el presupuesto actual, a partir del cual los gerentes deciden si necesita recursos adicionales, así como su justificación para solicitarlos

Presupuestación es el proceso de asignar recursos para pagar los costos futuros designados. Existen dos métodos comunes para establecer presupuestos: la presupuestación incremental y la presupuestación base cero.

La **presupuestación incremental** inicia con el presupuesto actual, y de ahí los gerentes deciden si se necesitan recursos adicionales, y plantean la justificación para solicitarlos. Este método es adecuado para ajustar presupuestos que contienen todos los gastos necesarios. Por ejemplo, los gerentes de manufactura podrían haber subestimado el costo del mantenimiento continuo de algún equipo. Con base en su experiencia previa y costos más altos esperados en el futuro, los gerentes podrían justificar la solicitud de dinero adicional. Una posible desventaja de la presupuestación incremental es el derroche de gastos. Si los gerentes no gastan todo el dinero asignado, es probable que reciban menos cantidades en el futuro. La mayoría de los gerentes conocen formas de evitar esta situación. Por ejemplo, un gerente de oficina podría decidir adquirir un excedente de cartuchos para impresora antes de que termine el periodo presupuestal. Es probable que la decisión de adquirir demasiados cartuchos no sea rentable a final de cuentas; a medida que las impresoras sean reemplazadas, los modelos más nuevos utilizarán cartuchos diferentes, convirtiendo el suministro excesivo de cartuchos en un derroche de gastos.

presupuestación base cero (PBC)
Proceso que inicia en un punto establecido en cero, en lugar de utilizar el presupuesto actual como base para agregar, modificar o restar recursos

Un método alternativo es la presupuestación base cero, que ayuda a reducir lo más posible el derroche de gastos. La **presupuestación base cero (PBC)** inicia con un punto establecido en cero, en lugar de utilizar el presupuesto actual como base para añadir, modificar o restar recursos. Información anecdótica sugiere que la presupuestación base cero se ha vuelto más popular después de la recesión económica de 2007-2009. Según un experto en finanzas, "para muchos, el atractivo de la presupuestación base cero consiste en que el "cero" envía un poderoso mensaje a todos los involucrados en la empresa, de que los gastos se mantendrán controlados, y que no pueden dar nada por hecho".[32] Cuando se establece en una cultura de administración de costos, la presupuestación base cero ayuda a que los gerentes vigilen más estrechamente el valor de distintas prácticas.[33] Por ejemplo, ¿la remodelación de las oficinas aumenta la productividad? ¿Los gastos para anunciar productos como los periódicos en puntos de venta tradicionales aumentan las ventas?

Figura PC-4
Cómo mejorar la presupuestación

- Colaborar y comunicarse.
- Ser flexible.
- Los objetivos deben ser la base del presupuesto; los presupuestos nunca deben determinar las metas.
- Coordinar las actividades de presupuestación a lo largo de toda la organización.
- Usar software de presupuestación/planeación cuando sea adecuado.
- Recordar que los presupuestos son herramientas.
- Recordar que las utilidades son resultado de una administración inteligente y no de la elaboración de un buen presupuesto.

¿Las actividades de inducción incrementan la retención de los empleados? La presupuestación de base cero crea una plataforma para considerar el valor de los gastos alternativos y ayuda a los gerentes a redirigir los recursos hacia áreas que realmente aumenten la productividad y las utilidades.

Programación

Jackie es gerente de una tienda de ropa Chico's de San Francisco. Cada semana determina en qué turnos y en cuáles áreas de la tienda trabajarán los empleados. Si observa durante algunos días las labores de cualquier grupo de supervisores o gerentes de departamento, se dará cuenta de que todos ellos hacen algo muy similar: asignar los recursos, detallando cuáles son las actividades a realizar, en qué orden deben ser ejecutadas, quién es responsable de cada una de ellas y cuándo deberán concluirse. Lo que esos gerentes hacen se denomina **programación**. En esta sección comentaremos algunas herramientas muy útiles para la programación, incluyendo los diagramas de Gantt, los diagramas de carga y el análisis de redes PERT.

programación
Determinación detallada de las actividades a realizar, el orden en que deben ser ejecutadas, el responsable de llevarlas a cabo y la fecha en que deben concluirse

DIAGRAMAS DE GANTT El **diagrama de Gantt** fue desarrollado a principios de la década de 1900 por Henry Gantt, un socio de Frederick Taylor, el experto en administración científica. La idea fundamental es bastante simple. Se trata, en esencia, de una gráfica de barras con la variable tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical. Las barras indican los niveles de producción, tanto planeados como reales, que se dan a lo largo de un periodo determinado. Así, el diagrama de Gantt indica gráficamente cuándo se supone que deben realizarse ciertas actividades y permite comparar las proyecciones con el progreso real de cada tarea. Se trata de una herramienta sencilla pero muy importante, porque permite que los gerentes determinen con detalle qué falta hacer para completar una labor o un proyecto y evaluar si una actividad está adelantada, retrasada o a tiempo según la programación.

diagrama de Gantt
Gráfica de programación desarrollada por Henry Gantt, que representa la producción real y planeada a lo largo de un periodo específico

Tomando como ejemplo la producción de un libro, la figura PC-5 presenta un diagrama de Gantt simplificado, desarrollado por un gerente de una empresa editorial. El tiempo está expresado en meses en la parte superior del diagrama. Las actividades principales aparecen listadas al lado izquierdo. La planeación involucra decidir qué actividades deben realizarse para completar el libro, el orden en que deben ejecutarse y el tiempo que debe asignarse a cada una de ellas. La secuencia temporal de ejecución de las actividades está representada por las barras. El sombreado indica el progreso real. El diagrama sirve también como herramienta de control porque permite que el gerente detecte cualesquiera desviaciones respecto del plan. En este ejemplo, tanto el diseño de portada como la revisión de la versión definitiva están retrasados. El diseño de portada tiene un retraso aproximado de tres semanas (observe que, a la fecha del reporte, no ha habido un progreso real —indicado por la línea azul), y la revisión de las primeras páginas muestra un retraso de aproximadamente dos semanas (note que a la fecha del reporte, el progreso real, indicado por la línea azul, es de aproximadamente seis semanas, cuando el objetivo es completarla en un total de dos meses). Con base en esta información, el gerente tendría que tomar medidas, ya sea para recuperarse del retraso de dos semanas o para asegurarse de que no se presenten más demoras. En este punto, el gerente puede esperar que el libro se publique con un retraso de por lo menos dos semanas respecto de la programación, a menos que haga algo para evitarlo.

DIAGRAMAS DE CARGA El **diagrama de carga** es un diagrama de Gantt modificado. En lugar de listar actividades en el eje vertical, los diagramas de carga relacionan ya sea departamentos completos o recursos específicos. Esta organización permite que los gerentes planeen y controlen el uso de la capacidad. En otras palabras, los diagramas de carga programan la capacidad por áreas de trabajo.

diagrama de carga
Diagrama de Gantt modificado para programar la carga de trabajo entre departamentos completos o recursos específicos

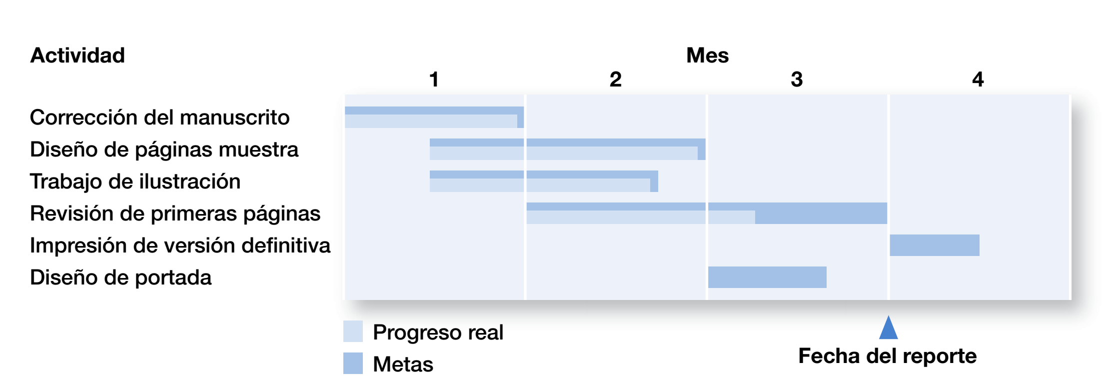
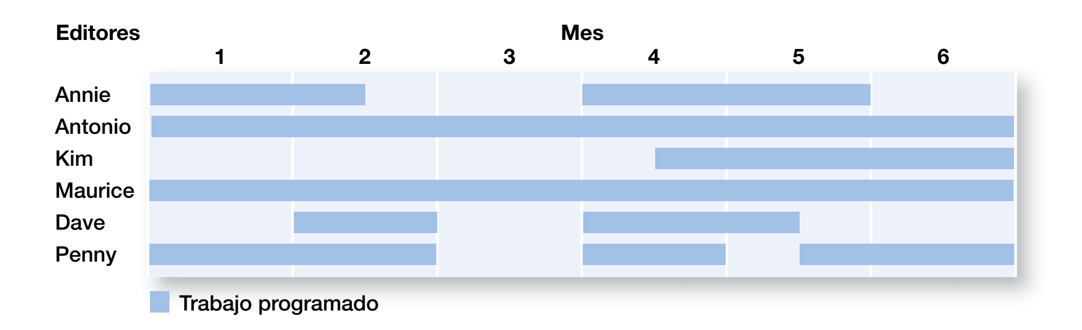


Figura PC-5
Un diagrama de Gantt

Figura PC-6
Un diagrama de carga



Por ejemplo, la figura PC-6 presenta un diagrama de carga para seis editores de producción de la misma empresa editorial. Cada uno de ellos supervisa la producción y el diseño de varios libros. Al revisar un diagrama de carga, el editor ejecutivo responsable de supervisar a los seis editores de producción, puede ver cuál de ellos está libre para recibir una nueva obra. Si todos los integrantes de su equipo están ocupados, el editor ejecutivo podría optar por rechazar los nuevos proyectos, aceptarlos a expensas del retraso de otros, pedir a los editores de producción que trabajen horas extra o contratar más personal. Como se muestra en la figura, únicamente Antonio y Maurice tienen una carga de trabajo completa programada para los siguientes seis meses. Los otros editores disponen aún de algún tiempo sin asignar, así que podrían aceptar nuevos proyectos o mantenerse a la espera por si sus compañeros requieren su ayuda para evitar retrasos.

ANÁLISIS DE REDES PERT Los diagramas de Gantt y de carga son útiles siempre y cuando las actividades programadas sean pocas e independientes entre sí. Pero ¿qué ocurre cuando el gerente tiene que planear un gran proyecto como la reorganización de un departamento, la implementación de un programa de reducción de costos o el desarrollo de un nuevo producto que requiera la participación coordinada de las funciones de marketing, manufactura y diseño de productos? Tales proyectos demandan la coordinación de cientos y hasta miles de actividades, algunas de las cuales deben ejecutarse simultáneamente o, por el contrario, secuencialmente, de manera que sólo puedan llevarse a cabo cuando una labor previa haya sido completada. Si usted estuviera construyendo un edificio, evidentemente no podría levantar los muros sin antes poner los cimientos. ¿Qué pueden hacer los gerentes para programar proyectos con tal nivel de complejidad? La técnica de evaluación y revisión de proyectos (PERT) resulta muy adecuada para lograrlo.

red PERT
Diagrama de flujo que muestra la secuencia de las actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o costo relacionados con cada una de ellas

La **red PERT** es un diagrama de flujo que presenta la secuencia de las actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o costo relacionados con cada una de ellas. Al utilizar redes PERT, el gerente debe reflexionar sobre qué se debe llevar a cabo, determinar cuáles eventos son interdependientes e identificar los posibles puntos de conflicto. Además, las redes PERT facilitan la comparación de los efectos que podrían tener cursos de acción alternativos sobre la programación y los costos. Por consiguiente, PERT permite que los gerentes supervisen el avance de un proyecto, identifiquen posibles cuellos de botella y asignen los recursos según se requiera para que el proyecto se desarrolle de acuerdo con la programación.

eventos
Puntos que representan la finalización de las principales actividades incluidas en una red PERT

actividades
Tiempo o recursos necesarios para avanzar de un evento a otro en una red PERT

holgura
Tiempo que puede retrasarse una actividad individual sin provocar la demora del proyecto en su conjunto

ruta crítica
La secuencia más larga de actividades en una red PERT

Para entender cómo se construye una red PERT, es preciso conocer cuatro términos. Los **eventos** son puntos que representan la finalización de las actividades principales. Las **actividades** representan el tiempo o los recursos necesarios para avanzar de un evento a otro. La **holgura** es el tiempo que puede retrasarse una actividad individual sin provocar la demora de todo el proyecto. La **ruta crítica** es la secuencia más larga de actividades en una red PERT o aquella cuyos eventos y actividades consumen más tiempo. Cualquier retraso en la ejecución de un evento de la ruta provocaría la demora del proyecto completo. En otras palabras, las actividades que conforman la ruta crítica carecen de holgura.

El desarrollo de redes PERT exige que el gerente identifique todas las actividades clave necesarias para completar el proyecto, que las ordene de acuerdo con su ocurrencia y que calcule el tiempo requerido para ejecutar cada actividad. La figura PC-7 explica los pasos de este proceso.

Casi todos los proyectos PERT son complejos e involucran numerosas actividades. Los elaborados cálculos que exigen pueden ser realizados con ayuda de un software especializado. Sin embargo, veamos cómo funciona el procedimiento a través de un ejemplo sencillo. Suponga que usted es superintendente en una empresa constructora y que le han asignado la responsabilidad de supervisar la construcción de un edificio de oficinas. Como en este negocio realmente el tiempo es dinero, deberá determinar cuánto demorará la obra. Usted ya determinó las actividades y eventos específicos. En la figura PC-8 se listan los eventos más importantes del proyecto de construcción, junto con la estimación del tiempo que se necesita para terminar cada uno de ellos.

Figura PC-7
Pasos para el desarrollo de una red PERT

1. *Identificar cada una de las actividades relevantes que deben ejecutarse para la consumación de un proyecto.* El cumplimiento de cada actividad da lugar a un conjunto de eventos o resultados.
2. *Determinar el orden en que los eventos en cuestión deben ser realizados.*
3. *Diagramar el flujo de actividades de principio a fin, identificando cada actividad y su relación con las demás.* Use círculos para señalar los eventos y flechas para representar las actividades. Esto generará un diagrama de flujo denominado red PERT.
4. *Calcular un tiempo estimado para completar cada actividad.* Esto se logra mediante un promedio ponderado de la estimación del tiempo *optimista* (t_o) que requeriría la actividad en condiciones ideales, la estimación del tiempo *más probable* (t_m) que requeriría en condiciones normales, así como la estimación del tiempo *pesimista* (t_p) que requeriría bajo las peores condiciones posibles. Así, la fórmula para calcular el tiempo esperado (t_e) es

$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

5. *Usar el diagrama de la red que incluye las estimaciones de tiempo para cada actividad con el fin de determinar un programa para las fechas de inicio y finalización de cada una y de todo el proyecto.* Cualquier retraso que ocurra a lo largo de la ruta crítica exigirá la mayor atención, ya que podría demorar el proyecto en su totalidad.

Por su parte, la figura PC-9 muestra la red PERT correspondiente, basada en los datos de la figura PC-8. Ya calculó también el tiempo que demandará cada ruta de actividades:

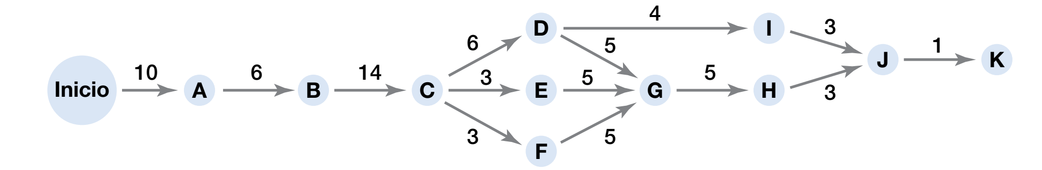
A-B-C-D-I-J-K (44 semanas)
A-B-C-D-G-H-J-K (50 semanas)
A-B-C-E-G-H-J-K (47 semanas)
A-B-C-F-G-H-J-K (47 semanas)

Su red PERT indica que, si todo sale según lo planeado, la ejecución del proyecto completo requerirá 50 semanas. Esto se calcula trazando la ruta crítica del proyecto (es decir, la secuencia de

Figura PC-8
Eventos y actividades para la construcción de un edificio de oficinas

Evento	Descripción	Tiempo esperado (en semanas)	Evento antecedente
A	Aprobación del diseño y obtención de permisos	10	Ninguno
B	Excavación del estacionamiento subterráneo	6	A
C	Construcción de la estructura y estucado	14	B
D	Construcción de los pisos	6	C
E	Instalación de ventanas	3	C
F	Colocación del techo	3	C
G	Instalación del cableado interior	5	D, E, F
H	Instalación del ascensor	5	G
I	Instalación del revestimiento de pisos y colocación de paneles	4	D
J	Colocación de puertas y elementos decorativos	3	I, H
K	Entrega del edificio al grupo de administración	1	J

Figura PC-9
Red PERT para la construcción de un edificio de oficinas



actividades más larga), A-B-C-D-G-H-J-K, y sumando los tiempos correspondientes. Usted sabe que cualquier retraso en la realización de los eventos que conforman esta ruta retardaría el cumplimiento de todo el proyecto. Pero si la instalación del revestimiento de pisos y la colocación de paneles (evento I) tomara seis meses en lugar de cuatro, el retraso no tendría efecto en la fecha de conclusión. ¿Por qué? Porque ese evento no forma parte de la ruta crítica. No obstante, si en lugar de seis semanas se dedicaran siete a la excavación del estacionamiento subterráneo (evento B), lo más probable es que el proyecto en su conjunto sufriera una demora. Si un gerente necesitara recuperar el tiempo perdido o recortar el tiempo para realizar el proyecto en menos de 50 semanas, tendría que concentrarse en las actividades de la ruta crítica que pudieran realizarse más rápido. ¿Cómo podría lograr esto? Averiguando si cualquier otra de las actividades que *no* forman parte de la ruta crítica tiene holgura suficiente como para que sus recursos sean transferidos a actividades que *sí* están en la ruta crítica.

Análisis de punto de equilibrio

análisis de punto de equilibrio
Técnica para identificar el punto en el que los ingresos totales son apenas suficientes para cubrir los costos totales

Los gerentes de Glory Foods quieren saber cuántas unidades de sus nuevas latas de vegetales con pocos condimentos deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, el punto en el que los ingresos totales son apenas suficientes para cubrir los costos totales. El **análisis de punto de equilibrio** es una técnica de asignación de recursos muy utilizada por los gerentes.[34]

El análisis de punto de equilibrio es un cálculo sencillo pero de gran valor para los gerentes, porque señala la relación que existe entre los ingresos, los costos y las utilidades. Para calcular el punto de equilibrio (*PE*), es necesario que el gerente conozca el precio unitario del producto a vender (*P*), el costo variable unitario (*CV*) y los costos fijos totales (*CFT*). La organización alcanza su punto de equilibrio cuando sus ingresos totales son apenas suficientes para igualar sus costos totales. Pero el costo total consta de dos partes: los costos fijos y los costos variables. Los *costos fijos* son gastos que no cambian en función del volumen, como las primas de seguros, el arrendamiento y los impuestos prediales. En contraste, los *costos variables* cambian en proporción con la producción, e incluyen la materia prima, los salarios y los costos de electricidad.

El punto de equilibrio se puede calcular gráficamente o mediante la fórmula siguiente:

$$PE = \frac{CFT}{P - CV}$$

Esta fórmula nos indica que (1) el ingreso total será igual al costo total cuando vendamos suficientes unidades a un precio que cubra todos los costos variables unitarios, y (2) cuando se multiplica por el número de unidades vendidas, la diferencia entre el precio y los costos variables es igual a los costos fijos. Veamos un ejemplo.

Suponga que Randy's Photocopying Service cobra 10 centavos por copia. Si sus costos fijos ascienden a $27 000 anuales y sus costos variables son de 4 centavos por copia, Randy puede calcular su punto de equilibrio como sigue: $27 000 ÷ ($0.10 − $0.04) = 450 000 copias, lo cual ocurrirá cuando los ingresos anuales sean de $45 000 (450 000 copias × $0.10). La misma relación puede apreciarse gráficamente en la figura PC-10.

Como herramienta de planeación, el análisis del punto de equilibrio ayudaría a que Randy establezca su objetivo de ventas. Por ejemplo, podría determinar sus utilidades meta y luego calcular el nivel de ventas necesario para alcanzarlo. Además, el análisis le indicaría a Randy cuánto debe incrementar su volumen de producción para llegar al punto de equilibrio, en caso de estar operando con una pérdida, o cuánto volumen podría permitirse perder sin alterar su punto de equilibrio.

Programación lineal

programación lineal
Técnica matemática que sirve para resolver problemas de asignación de recursos

María Sánchez administra una planta de manufactura que produce dos tipos de productos aromatizantes para el hogar a base de esencia de canela: velas de cera y popurrís de trozos secos de canela en flor que se venden en bolsas. El negocio va bien y María puede comercializar toda su producción. Sin embargo, enfrenta un dilema: dado que las bolsas de popurrí y las velas de cera se fabrican en la misma planta, ¿qué cantidad de cada producto debe fabricar para maximizar sus utilidades? María puede utilizar la **programación lineal** para resolver su problema de asignación de recursos.

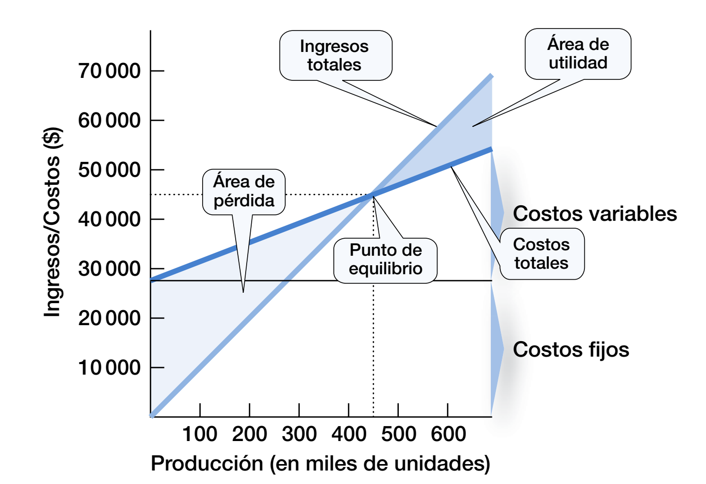


Figura PC-10
Análisis de punto de equilibrio

Aunque es posible utilizar la programación lineal en este caso, no es aplicable a cualquier problema de asignación de recursos, porque para utilizarla es indispensable que los recursos sean limitados, que el objetivo sea optimizar la producción, que los recursos puedan combinarse de formas alternativas para producir varias mezclas de producción y que exista una relación lineal entre variables (es decir, que el cambio en una variable produzca una modificación exactamente proporcional en otra).[35] Por lo que se refiere al negocio de María, esta última condición podría satisfacerse si fuera necesario exactamente el doble de la cantidad de materia prima y horas de trabajo para producir dos unidades o una sola unidad de cualquiera de los artículos aromatizantes.

¿Qué tipo de problemas puede resolver la programación lineal? Algunas de sus aplicaciones incluyen la selección de rutas de transportación que minimicen los costos de envío, la asignación de un presupuesto limitado de publicidad entre productos de varias marcas, hacer una asignación óptima de personal entre varios proyectos y determinar qué tantas unidades de un producto se deben fabricar con un número limitado de recursos. Volvamos al problema de María para ver cómo la programación lineal podría ayudarle a solucionarlo. Por fortuna, su problema es relativamente sencillo, así podemos resolverlo con rapidez. En el caso de problemas más complejos, los gerentes pueden apoyarse en programas de software diseñados específicamente para desarrollar soluciones óptimas.

En primer lugar, necesitamos establecer ciertos hechos relativos al negocio de María. De acuerdo con sus cálculos, sus productos aromatizantes generan un margen de utilidad de $10 por bolsa de popurrí y de $18 por vela. Estos números constituyen la base para que María pueda expresar su *función objetivo* en términos de: utilidad máxima = 10P$ + 18V$, en donde P es el número de bolsas de popurrí producidas y V es el número de velas fabricadas. La función objetivo es una ecuación matemática que puede predecir el resultado de todas las alternativas propuestas. Además, María sabe cuánto tiempo se debe invertir en la producción de ambos artículos y también cuál es la capacidad de producción mensual de su fábrica: 1200 horas en manufactura y 900 horas en ensamblado (vea la figura PC-11). Las cifras de capacidad de producción funcionan como *restricciones* sobre la capacidad general de la planta. Ahora María puede establecer sus ecuaciones de restricción:

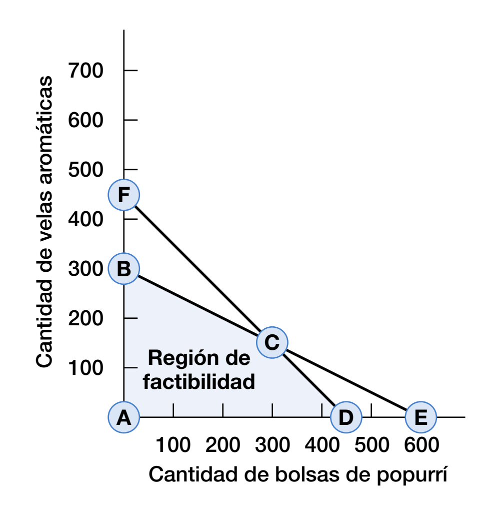
$$2P + 4V \leq 1200$$
$$2P + 2V \leq 900$$

Por supuesto, María también puede determinar que $P \geq 0$ *y* $V \geq 0$, ya que ninguno de los artículos aromatizantes puede ser producido en un volumen inferior a cero.

	Número de horas requeridas (por unidad)		Capacidad de producción mensual (en horas)
Departamento	**Bolsas de popurrí**	**Velas aromáticas**	
Manufactura	2	4	1200
Ensamblado	2	2	900
Utilidad por unidad	$10	$18	

Figura PC-11
Datos de manufactura de productos con aroma de canela

Figura PC-12
Solución gráfica de un problema de programación lineal



María graficó su solución en la figura PC-12. El área sombreada representa las opciones que no exceden la capacidad de ninguno de los departamentos. ¿Qué significa esto? Concentrémonos primero en la línea de restricción de manufactura, BE. Sabemos que la capacidad total de manufactura es de 1200 horas, así que, si María decide producir únicamente bolsas de popurrí, la cantidad máxima que lograría es de 600 unidades (1200 horas ÷ 2 horas necesarias para producir una bolsa de popurrí). Por otro lado, si decide producir exclusivamente velas aromáticas, la cantidad máxima que conseguiría es de 300 unidades (1200 horas ÷ 4 horas requeridas para producir una vela). La otra limitante que enfrenta María es la correspondiente al ensamblado, representada por la línea DF. Si María decide producir únicamente bolsas de popurrí, la máxima cantidad que puede ensamblar es de 450 (900 horas de capacidad de producción ÷ 2 horas requeridas para ensamblar). De igual manera, si decide producir únicamente velas aromáticas, el número máximo que pude ensamblar es también de 450, porque el ensamblado de las velas también necesita dos horas. Las limitantes impuestas por esta capacidad determinan la *región de factibilidad* de María. Su asignación óptima de recursos estará definida en una de las esquinas de su región de factibilidad. El punto C ofrece las utilidades máximas dentro de las restricciones establecidas. ¿Cómo lo sabemos? En el punto A, las utilidades serían nulas (ya que no se producirían bolsas de popurrí ni velas aromáticas). En el punto B, las utilidades serían de $5400 (300 velas aromáticas × $18 de utilidad unitaria y 0 bolsas de popurrí = $5400). En el punto D, las utilidades ascenderían a $4500 (450 bolsas de popurrí × $10 de utilidad unitaria y 0 velas aromáticas = $4500). Sin embargo, en el punto C las utilidades serían de $5700 (150 velas aromáticas × $18 de utilidad unitaria y 300 bolsas de popurrí × $10 de utilidad unitaria = $5700).

TÉCNICAS contemporáneas de planeación y control

Las tasas de interés hipotecario más bajas desde la década de 1950. El síndrome respiratorio de oriente medio y otros virus de rápido contagio. Ataques químico-biológicos. Preocupación por la recesión y la inflación. Huracanes categoría 4 o 5. La transformación de la competencia. En la actualidad, los gerentes enfrentan los desafíos de planear en un entorno dinámico y complejo. Dos técnicas de planeación adecuadas para ese tipo de condiciones son la administración por proyectos y la planeación por escenarios. Ambas hacen hincapié en la *flexibilidad*, un factor clave para lograr que la planeación sea más eficiente y eficaz en este tipo de entorno organizacional.

Administración por proyectos

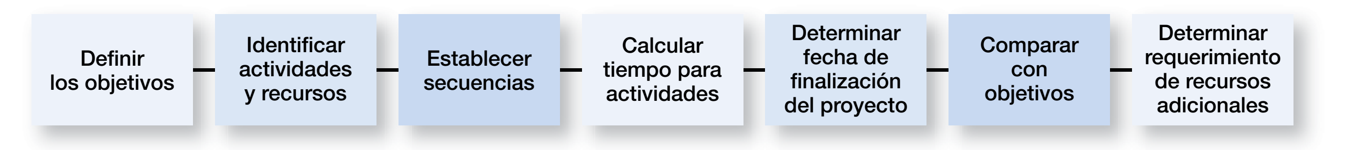
Diferentes tipos de organizaciones, desde las dedicadas a labores de manufactura, como Coleman y Boeing, hasta empresas de diseño de software, como SAS y Microsoft, basan su operación en proyectos. Un **proyecto** es un conjunto de actividades que se lleva a cabo una sola vez y consta de un punto de inicio y un punto de finalización bien definidos.[36] Los proyectos varían en cuanto a tamaño y alcance; desde el túnel "big dig" construido en el centro de Boston hasta la organización de una fiesta escolar. La **administración por proyectos** se utiliza para lograr que las actividades de un proyecto sean realizadas a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones.[37]

proyecto
Conjunto de actividades que se lleva a cabo una sola vez y que consta de un punto de inicio y un punto de finalización bien definidos

administración por proyectos
Lograr que las actividades de un proyecto se realicen a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones

Figura PC-13

Proceso de planeación de proyectos



Fuente: Basada en *Production and Operations Management*, de R. S. Russell y B. W. Taylor III. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996.

Son cada vez más las organizaciones que implementan la administración por proyectos porque este método se ajusta bien a las necesidades de flexibilidad y respuesta rápida impuestas por la percepción de las oportunidades del mercado. Por ejemplo, Tata Motors de India utilizó la administración por proyectos para desarrollar y fabricar un automóvil subcompacto que pudiera competir con modelos similares de Hyundai y Toyota. Girish Wagh, vicepresidente senior de la planeación de programas y administración de proyectos para vehículos de pasajeros, dijo que el nuevo modelo Tiago de Tata es "uno de los lanzamientos importantes del negocio de automóviles de pasajeros de Tata Motors, así como el primer paso hacia nuestra transformación".[38]

Cuando las organizaciones llevan a cabo proyectos que son únicos, con fechas límite específicas, caracterizados por tareas complejas e interrelacionadas, que demandan habilidades especializadas, y cuya naturaleza es temporal, muchas veces enfrentan dificultades debido a que sus procedimientos estandarizados de planeación no se adaptan a ellos. En estos casos, los gerentes utilizan técnicas de administración por proyectos que les permiten cumplir eficiente y eficazmente los objetivos del proyecto. ¿Pero en qué consiste el proceso de administración por proyectos?

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS En un proyecto típico, el trabajo es ejecutado por un equipo de proyecto cuyos miembros provienen de distintas áreas laborales y, una vez conjuntados, reportan al gerente responsable del proyecto; este gerente de proyecto coordina sus actividades con otros departamentos. Cuando el equipo cumple sus metas, éste se desintegra y sus miembros se ocupan de otros proyectos o regresan a sus áreas permanentes de trabajo.

Las características esenciales del proceso de planeación de proyectos se presentan en la figura PC-13. El proceso comienza con la definición clara de los objetivos del proyecto. Este paso es necesario en virtud de que tanto el gerente como los miembros del equipo requieren saber qué se espera de ellos. A continuación deben identificarse tanto las actividades involucradas en el proyecto como los recursos indispensables para llevarlas a cabo. ¿Qué materia prima y qué tipo de mano de obra se necesitan para ejecutar el proyecto? Este paso podría ser complejo y absorber mucho tiempo, sobre todo si el proyecto es único y los gerentes no tienen experiencia en la realización de proyectos similares. Una vez que las actividades han sido identificadas, es preciso determinar la secuencia en que serán realizadas. ¿Qué actividades deben completarse antes de que otras puedan dar comienzo? ¿Cuáles pueden ser ejecutadas simultáneamente? En este paso suelen utilizarse diagramas de flujo, ya sea de Gantt, de carga o de redes PERT. Después habrá que programar las actividades del proyecto. Se hace un cálculo del tiempo requerido para la ejecución de cada actividad, y los estimados resultantes se utilizan para desarrollar el programa del proyecto en general y establecer una fecha de finalización. Luego se compara el programa del proyecto con las metas y se hacen los ajustes necesarios. Si el tiempo de ejecución del proyecto es demasiado largo, el gerente podría asignar más recursos a las actividades críticas con el propósito de que sean realizadas con mayor rapidez.

En la actualidad, el proceso de administración por proyectos puede llevarse a cabo en línea, ya que existen varios paquetes de software basados en Web. Estas aplicaciones cubren aspectos muy diversos, como contabilidad, programación de fechas estimadas y registro de inconsistencias o defectos.[39]

PAPEL DEL GERENTE DE PROYECTO Dada su naturaleza temporal, la administración de proyectos difiere bastante de la supervisión de una línea de producción o la preparación de cuentas de costos que los gerentes realizan de forma cotidiana. Como sólo hay una oportunidad de ejecutar el trabajo, los gerentes de proyecto se convierten en algo así como "mercenarios" a sueldo. Hay una labor a realizar y la necesidad de definirlo con todo detalle. Y toda la responsabilidad recae sobre el gerente de proyecto. En J.B. Hunt Transport Services, el encargado de la administración

por proyectos capacita a los gerentes en términos de habilidades técnicas e interpersonales para que sepan cómo "…ejecutar un proyecto con eficacia".[40] La complejidad de algunos proyectos exige la contratación de empresas dedicadas a administrarlos. Por ejemplo, una compañía minera canadiense y una empresa de inversiones china están considerando la posibilidad de abrir una mina de molibdeno cerca de Boise, Ohio. Ambas empresas contrataron a MCC8 Group Company, una compañía especializada en la administración de desarrollo y exploración mineral en ultramar, para que realizara un estudio de factibilidad.[41] Sin duda, MCC8 asignará diversos gerentes de proyecto para la realización de este estudio de viabilidad, incluyendo a geólogos y expertos en el impacto ambiental.

A pesar de que en la actualidad disponemos de sofisticados paquetes de software y de otras herramientas en línea para administración por proyectos, el papel que juega el gerente de proyectos sigue siendo muy complejo porque debe manejar al personal que, por lo general, todavía está asignado a sus áreas de trabajo permanente. La única influencia real que tienen los gerentes de proyecto radica en sus habilidades de comunicación y en su poder de convencimiento. Para empeorar las cosas, los integrantes de equipos rara vez trabajan en un solo proyecto. Por lo general son asignados a dos o tres proyectos al mismo tiempo. Por lo tanto, los gerentes de proyecto terminan compitiendo entre sí para lograr que los trabajadores enfoquen su atención en su proyecto particular.

Planeación por escenarios

Durante la década de 1990, el negocio iba tan bien para Colgate-Palmolive, que la única preocupación de su entonces presidente, Reuben Mark, era que "algo pudiera salir mal". En consecuencia, Mark implementó un "sistema de alerta temprana para conocer los problemas antes de que evolucionen en crisis demoledoras para la empresa". Por ejemplo, un informe de alerta roja lo puso al tanto de que "las autoridades oficiales de Baddi, India, estaban cuestionando el tratamiento de aguas negras de una de sus plantas". La respuesta de Mark fue asignar de inmediato a un equipo de ingenieros para que revisaran y evitaran cualquier dificultad posible.[42]

Ya sabemos cuán importante es que los gerentes de hoy sigan el ejemplo de Reuben Mark: supervisar y evaluar el entorno externo para determinar tendencias y cambios. Al evaluar el entorno, es más probable que se detecten los problemas y las preocupaciones que podrían afectar las operaciones actuales o futuras de su organización. Ahora bien, no todos esos problemas tendrán la misma importancia, así que suele ser necesario enfocarse en aquellos que sean más relevantes y desarrollar escenarios a partir de cada uno de ellos.

escenario
Imagen consistente sobre cómo podría ser el futuro

Un **escenario** es una imagen de cómo podría ser el futuro. Al desarrollo de escenarios también se le conoce como *planeación de contingencias*, es decir, "si ocurre esto, entonces necesitamos tomar tal o cual acción". Si, por ejemplo, la exploración del entorno revela un creciente interés por parte del Congreso estadounidense en aumentar el salario mínimo, los gerentes de Subway podrían desarrollar varios escenarios para evaluar las posibles consecuencias. ¿Qué implicaciones tendría para sus costos de mano de obra el hecho de que el salario mínimo aumente a $12 por hora? ¿Y a $14 por hora? ¿Qué efecto tendrían esos cambios en los resultados financieros de la cadena? ¿Responderían los competidores? Diferentes suposiciones conducen a distintos resultados. La planeación por escenarios no pretende predecir el futuro, sino reducir la incertidumbre planteando distintas situaciones potenciales bajo diferentes condiciones específicas.[43] Subway podría, por ejemplo, desarrollar un conjunto de escenarios positivos y negativos en relación con el problema del incremento salarial. Después de analizarlos, podría implementar nuevas estrategias para obtener y mantener una ventaja competitiva. Según un experto en planeación por escenarios: "El simple proceso de crear escenarios hace que los ejecutivos se replanteen y clarifiquen la esencia del entorno de negocios de formas que, casi con total seguridad, nunca habían hecho".[44]

Aunque la planeación por escenarios es útil para anticipar eventos que *pueden ser* pronosticados, es difícil hacer proyecciones sobre eventos aleatorios cuyas consecuencias son imposibles de prever. Por ejemplo, el surgimiento de la serie de devastadores y mortales tornados que azotaron los estados de Kansas y Oklahoma en mayo de 2016, representa un escenario que no era posible predecir. El plan de recuperación contra el desastre, puesto en acción después de las tormentas, resultó efectivo porque este tipo de escenario ya se había experimentado con anterioridad. Por consiguiente, había ya un plan de respuesta y la gente sabía qué hacer. Sin embargo, en términos de planeación, lo que realmente impone un desafío son los eventos aleatorios e inesperados. Por ejemplo, el tiroteo que recibió un médico por parte de los miembros de la familia de un paciente en un hospital de Boston fue inesperado y causó un gran impacto en muchas organizaciones ya preocupadas por la seguridad en los centros de trabajo.

La planeación por escenarios fue de poca utilidad porque nadie habría podido prever una situación semejante. Por más difícil que pueda ser para los gerentes anticipar y enfrentar este tipo de eventos aleatorios, lo cierto es que no están totalmente indefensos ante sus consecuencias. Una sugerencia, que según los expertos tiene gran importancia, consiste en contar con un sistema de alerta temprana. (En esta misma idea se basan los sistemas de alerta de tsunami que funcionan en Alaska y en el océano Pacífico, los cuales advierten a las autoridades sobre tsunamis potencialmente peligrosos y les dan tiempo para implementar acciones). En el caso de las organizaciones, las señales tempranas de alarma pueden advertir a los gerentes sobre problemas y cambios potenciales, para que también puedan poner manos a la obra. Por lo tanto, los gerentes necesitan contar con respuestas apropiadas (planes), en caso de que esos eventos inesperados ocurran. Por ejemplo, cinco grandes bancos, incluyendo Bank of America y Capital One, cuentan con Early Warning Services (EWS).[45] EWS ayuda a que los bancos intercambien con facilidad información acerca del riesgo potencial de un cliente, en un esfuerzo por combatir los fraudes.

Las técnicas y las herramientas de planeación pueden ayudar a los gerentes a prepararse con más confianza para el futuro. Pero deben tener presente que las herramientas que analizamos en este módulo son simplemente eso: herramientas. En ningún momento podrán ser reemplazo de las capacidades y habilidades de un gerente al momento de usar la información obtenida para elaborar planes eficaces y eficientes.

✪ PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

PC-1. Describa los diferentes métodos para evaluar el entorno.

PC-2. Describa las cuatro técnicas para asignación de recursos.

PC-3. ¿Cómo funciona el análisis de redes PERT?

PC-4. ¿Por qué es tan importante la flexibilidad para las técnicas de planeación actuales?

PC-5. ¿Qué es la administración por proyectos y cuáles son los pasos que usan los gerentes en ésta?

PC-6. "Desarrollar un conjunto de escenarios sofisticados para situaciones que quizá nunca ocurran no es más que una pérdida de tiempo y de recursos". ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación anterior? Explique por qué.

PC-7. ¿Considera que la intuición y la creatividad tienen alguna relevancia para las herramientas y técnicas de planeación cuantitativa? Explique.

PC-8. *Wall Street Journal* y otras publicaciones de negocios periódicas suelen dar noticias sobre empresas que no cumplen sus proyecciones de ventas o utilidades. ¿Cuáles son algunas razones por las que una compañía podría fallar al no cumplir con sus pronósticos? ¿Qué sugeriría para mejorar la eficacia de los pronósticos?

PC-9. ¿En qué difiere la administración de un proyecto de la de un departamento o alguna otra área de trabajo? ¿En qué son semejantes?

PC-10. ¿Cuáles podrían ser señales tempranas de (a) la entrada de un nuevo competidor a su mercado, (b) un paro laboral de trabajadores o (c) el surgimiento de una nueva tecnología capaz de modificar la demanda de su producto?

NOTAS

1. K. Burke, "Your Ticket to Disney May Cost More—or Less—depending on when you go", *Market Watch* online, www.marketwatch.com, 29 de febrero de 2016.
2. J. Trotsky, "The Futurists", *US News & World Report,* 19 de abril de 2004, pp. EE4-EE6.
3. F. Vogelstein, "Search and Destroy", *Fortune,* 2 de mayo de 2005, pp. 73-82.
4. S. C. Jain, "Environmental Scanning in U.S. Corporations", *Long Range Planning*, abril de 1984, pp. 117-128; vea también L. M. Fuld, *Monitoring the Competition* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1988); E. H. Burack y N. J. Mathys, "Environmental Scanning Improves Strategic Planning", *Personnel Administrator*, abril de 1989, pp. 82-87; R. Subramanian, N. Fernandes y E. Harper, "Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance", *Management International Review*, julio de 1993, pp. 271-286; B. K. Boyd y J. Fulk, "Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model", *Journal of Management*, vol. 22, núm. 1, 1996, pp. 1-21; D. S. Elkenov, "Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior", *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997, pp. 287-302; K. Kumar, R. Subramanian y K. Strandholm, "Competitive Strategy, Environmental Scanning and Performance: A Context Specific Analysis of Their Relationship", *International Journal of Commerce and Management,* primavera de 2001, pp. 1-18; C. G. Wagner, "Top 10 Reasons to Watch Trends", *The Futurist,* marzo-abril de 2002, pp. 68-69; y V. K. Garg, B. A. Walters y R. L. Priem, "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Firm Performance", *Strategic Management Journal,* agosto de 2003, pp. 725-744.
5. B. Gilad, "The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy", *Columbia Journal of World Business*, invierno de 1989, pp. 29-35; L. Fuld, "A Recipe for Business Intelligence", *Journal of Business Strategy*, enero-febrero de 1991, pp. 12-17; J. P. Herring, "The Role of Intelligence in Formulating Strategy", *Journal of Business Strategy*, septiembre-octubre de 1992, pp. 54-60; K. Western, "Ethical Spying", *Business Ethics*, septiembre-octubre de 1995, pp. 22-23; D. Kinard, "Raising Your Competitive IQ: The Payoff of Paying Attention to Potential Competitors", *Association Management,* febrero de 2003, pp. 40-44; K. Girard, "Snooping on a Shoestring", *Business 2.0,* mayo de 2003, pp. 64-66; and "Know Your Enemy", *Business 2.0,* junio de 2004, p. 89.
6. C. Davis, "Get Smart", *Executive Edge,* octubre-noviembre de 1999, pp. 46-50.
7. B. Gilad y L. M. Fuld, "Only Half of Companies Actually Use the Competitive Intelligence They Collect", *Harvard Business Review* online, www.hbr.org, 26 de enero de 2016.
8. B. Ettore, "Managing Competitive Intelligence", *Management Review*, octubre de 1995, pp. 15-19.
9. D. DeCarolis, "Why Knowing Your Enemies Is Good for Business", *Forbes* online, www.forbes.com, 15 de abril de 2016.
10. A. Serwer, "P&G's Covert Operation", *Fortune,* 17 de septiembre de 2001, pp. 42-44.
11. B. Rosner, "HR Should Get a Clue: Corporate Spying Is Real", *Workforce,* abril de 2001, pp. 72-75.
12. J. W. Miller, "U.S. Steel Accuses China of Hacking", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 28 de abril de 2016.
13. Western, "Ethical Spying."
14. W. H. Davidson, "The Role of Global Scanning in Business Planning", *Organizational Dynamics,* invierno de 1991, pp. 5-16.
15. Associated Press, "First U.S. Cruise in Decades Arrives in Cuba", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 2 de mayo de 2016.
16. *Ibid*.
17. "Is Supply Chain Collaboration Really Happening?" *ERI Journal,* www.eri.com, enero-febrero de 2006; L. Denend y H. Lee, "West Marine: Driving Growth Through Shipshape Supply Chain Management, A Case Study", *Stanford Graduate School of Business,* www.vics.org, 7 de abril de 2005; N. Nix, A. G. Zacharia, R. F. Lusch, W. R. Bridges y A. Thomas, "Keys to Effective Supply Chain Collaboration: A Special Report from the Collaborative Practices Research Program", *Neeley School of Business, Texas Christian University,* www.vics.org, 15 de noviembre de 2004; sitio web de Collaborative, Planning, Forecasting, and Replenishment Committee, www.cpfr.org, 20 de mayo de 2003; y J. W. Verity, "Clearing the Cobwebs from the Stockroom", *BusinessWeek*, 21 de octubre de 1996, p. 140.
18. Vea A. B. Fisher, "Is Long-Range Planning Worth It?" *Fortune*, 23 de abril de 1990, pp. 281-284; J. A. Fraser, "On Target", *Inc*., abril de 1991, pp. 113-114; P. Schwartz, *The Art of the Long View* (Nueva York: Doubleday/Currency, 1991); G. Hamel y C. K. Prahalad, "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1994, pp. 122-128; F. Elikai y W. Hall, Jr., "Managing and Improving the Forecasting Process", *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, primavera de 1999, pp. 15-19; L. Lapide, "New Developments in Business Forecasting", *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, verano de 1999, pp. 13-14; y T. Leahy, "Building Better Forecasts", *Business Finance*, diciembre de 1999, pp. 10-12.
19. J. Goff, "Start with Demand", *CFO,* enero de 2005, pp. 53-57.
20. L. Cecere, "What Drives Inventory Effectiveness in a Market-Driven World?" SupplyChainInsights, http://supplychaininsights.com/what-drives-inventory-effectivenessin-a-market-driven-world/, 27 de octubre de 2015.
21. V. Ryan, "Future Tense", *CFO,* diciembre de 2008, pp. 37-42.
22. R. Durand, "Predicting a Firm's Forecasting Ability: The Roles of Organizational Illusion of Control and Organizational Attention", *Strategic Management Journal,* septiembre de 2003, pp. 821-838.
23. J. Katz, "Forecasts Demand Change", *Industry Week,* mayo de 2010, pp. 26-29; A. Stuart, "Imperfect Futures", *CFO,* julio-agosto de 2009, pp. 48-53; C. L. Jain y M. Covas, "Thinking About Tomorrow", *Wall Street Journal,* 7 de julio de 2008, p. R10+; T. Leahy, "Turning Managers into Forecasters", *Business Finance,* agosto de 2002, pp. 37-40; M. A. Giullian, M. D. Odom y M. W. Totaro, "Developing Essential Skills for Success in the Business World: A Look at Forecasting", *Journal of Applied Business Research*, verano de 2000, pp. 51-65; F. Elikai y W. Hall, Jr., "Managing and Improving the Forecasting Process"; y N. Pant y W. H. Starbuck, "Innocents in the Forest: Forecasting and Research Methods", *Journal of Management*, junio de 1990, pp. 433-460.
24. T. Leahy, "Turning Managers into Forecasters".
25. J. Hope, "Use a Rolling Forecast to Spot Trends", *Harvard Business School Working Knowledge,* hbswk.hbs.edu, 13 de marzo de 2006.

26. Esta sección está basada en Y. K. Shetty, "Benchmarking for Superior Performance", *Long Range Planning,* vol. 1, abril de 1993, pp. 39-44; G. H. Watson, "How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy", *Planning Review*, enero-febrero de 1993, pp. 12-15; S. Greengard, "Discover Best Practices", *Personnel Journal*, noviembre de 1995, pp. 62-73; J. Martin, "Are You as Good as You Think You Are?", *Fortune*, 30 de septiembre de 1996, pp. 142-152; R. L. Ackoff, "The Trouble with Benchmarking", *Across the Board*, enero de 2000, p. 13; V. Prabhu, D. Yarrow y G. Gordon-Hart, "Best Practice and Performance Within Northeast Manufacturing", *Total Quality Management*, enero de 2000, pp. 113-121; "E-Benchmarking: The Latest E-Trend", *CFO*, marzo de 2000, p. 7; E. Krell, "Now Read This", *Business Finance*, mayo de 2000, pp. 97-103; y H. Johnson, "All in Favor Say Benchmark!", *Training,* agosto de 2004, pp. 30-34.
27. J. J. Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, 9a ed. (Nueva York: Pearson Education, 2017).
28. S. Randazzo, "Law Firm Cravath Raising Starting Salaries to $180,000", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 6 de junio de 2016.
29. "Newswatch", *CFO,* julio de 2002, p. 26.
30. Los ejemplos de benchmarking fueron tomados de las siguientes fuentes: S. Carey, "Racing to Improve", *Wall Street Journal,* 24 de marzo de 2006, pp. B1+; D. Waller, "NASCAR: The Army's Unlikely Adviser", *Time,* 4 de julio de 2005, p. 19; A. Taylor, III, "Double Duty", *Fortune,* 7 de marzo de 2005, p. 108; P. Gogoi, "Thinking Outside the Cereal Box", *BusinessWeek,* 28 de julio de 2003, pp. 74-75; "Benchmarkers Make Strange Bedfellows", *Industry Week*, 15 de noviembre de 1993, p. 8; G. Fuchsberg, "Here's Help in Finding Corporate Role Models", *Wall Street Journal*, 1 de junio de 1993, p. B1; y A. Tanzer, "Studying at the Feet of the Masters", *Forbes*, 10 de mayo de 1993, pp. 43-44.
31. E. Krell, "The Case Against Budgeting", *Business Finance,* julio de 2003, pp. 20-25; J. Hope y R. Fraser, "Who Needs Budgets?" *Harvard Business Review,* febrero de 2003, pp. 108-115; T. Leahy, "The Top 10 Traps of Budgeting", *Business Finance,* noviembre de 2001, pp. 20-26; T. Leahy, "Necessary Evil", *Business Finance*, noviembre de 1999, pp. 41-45; J. Fanning, "Businesses Languishing in a Budget Comfort Zone?" *Management Accounting*, julio/agosto de 1999, p. 8; "Budgeting Processes: Inefficiency or Inadequate?" *Management Accounting*, febrero de 1999, p. 5; A. Kennedy y D. Dugdale, "Getting the Most from Budgeting", *Management Accounting*, febrero de 1999, pp. 22-24; G. J. Nolan, "The End of Traditional Budgeting", *Bank Accounting & Finance*, verano de 1998, pp. 29-36; y J. Mariotti, "Surviving the Dreaded Budget Process", *IW*, 17 de agosto de 1998, p. 150.
32. S. C. Kavanagh, "Zero-Base Budgeting", The Government Finance Officers Association and the City of Calgary", http://www.gfoa.org/sites/default/files/GFOAZeroBasedBudgeting.pdf, 2011.
33. S. Callaghan, K. Hawke y C. Mignerey, "Five Myths (and Realities) About Zero-Based Budgeting", McKinsey & Company, www.mckinsey.com, octubre de 2014.
34. Vea, por ejemplo, S. Stiansen, "Breaking Even", *Success*, noviembre de 1988, p. 16.
35. S. E. Barndt y D. W. Carvey, *Essentials of Operations Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982), p. 134.
36. E. E. Adam Jr. y R. J. Ebert, *Production and Operations Management*, 5a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 333.
37. Vea, por ejemplo, C. Benko y F. W. McFarlan, *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003); M. W. Lewis, M. A. Welsh, G. E. Dehler y S. G. Green, "Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management", *Academy of Management Journal,* junio de 2002, pp. 546-564; C. E. Gray y E. W. Larsen, *Project Management: The Managerial Process* (Columbus, OH: McGraw-Hill Higher Education, 2000); J. Davidson Frame, *Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999).
38. S. Choudhury, "This Is How Much Tata Motor's Tiago Costs in India", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 6 de abril de 2016.
39. Para mayor información, vea Project Management Software Directory, www.infogoal.com/pmc/pmcswr.htm.
40. D. Zielinski, "Soft Skills, Hard Truth", *Training,* julio de 2005, pp. 19-23.
41. The Associated Press, "Canadian, Chinese Companies Sign Deal on Proposed Idaho Mine", *The New York Times* online, www.nytimes.com, 9 de junio de 2016.
42. H. Collingwood, "Best Kept Secrets of the World's Best Companies: Secret 05, Bad News Folders", *Business 2.0,* abril de 2006, p. 84.
43. R. King, "Companies Need to Apply Disaster Response Planning to Cybersecurity", *The Wall Street Journal* online, www.wsj.com, 3 de marzo de 2016; G. Colvin, "An Executive Risk Handbook", *Fortune,* 3 de octubre de 2005, pp. 69-70; A. Long y A. Weiss, "Using Scenario Planning to Manage Short-Term Uncertainty", *Outward Insights,* www.outwardinsights.com, 2005; B. Fiora, "Use Early Warning to Strengthen Scenario Planning", *Outward Insights,* www.outwardinsights.com, 2003; L. Fahey, "Scenario Learning", *Management Review,* marzo de 2000, pp. 29-34; S. Caudron, "Frontview Mirror", *Business Finance*, diciembre de 1999, pp. 24-30; y J. R. Garber, "What if…?", *Forbes*, 2 de noviembre de 1998, pp. 76-79.
44. S. Caudron, "Frontview Mirror", p. 30.
45. L. Phillips, "EWS Can Stop You From Opening a Bank Account", RebuildCreditScores.com, http://rebuildcreditscores.com/early-warning-services, 9 de abril de 2015.

Módulo de administración de operaciones

Usando millones de partes, algunas tan pequeñas como remaches y otras tan grandes como edificios de cinco pisos, los empleados de Hyundai Heavy Industries Inc. fabrican hasta 30 buques simultáneamente.[1] Y la "fábrica" extiende sus operaciones a lo largo de varios kilómetros en tierra y mar. "Es un entorno demasiado grande y complejo como para poder dar seguimiento en tiempo real a cada uno de los movimientos de las refacciones y de los inventarios". Hwang See-young, director general de información de Hyundai Heavy, tenía presente de que la eficiencia de la producción estaba limitada por la disponibilidad de datos en tiempo real. ¿La solución? Redes inalámbricas de alta velocidad a las que los empleados pueden acceder en cualquier momento y desde todo lugar mediante sus computadoras portátiles.

Gracias a la nueva tecnología, los datos vuelan por el complejo de astilleros a 4 megabits por segundo. Sensores de radio registran el traslado de las refacciones desde los talleres de fabricación hasta un muelle seco, y de ahí a la embarcación en cuya fabricación serán utilizadas. Asimismo, los trabajadores que laboran en los barcos también pueden consultar los planos utilizando sus computadoras o teléfonos portátiles. Además, tienen la posibilidad de sostener conversaciones en video con los diseñadores del barco que se encuentran a más de kilómetro y medio de ahí. La empresa confía en que con el tiempo podrá contar con capacidades para comunicarse con los trabajadores dentro de los barcos, quienes realizan sus labores por debajo del nivel del mar. Sin embargo, en este momento Hyundai Heavy quiere implementar la tecnología en otras de sus divisiones de construcción. Suponga que usted estuviera a cargo de esa misión. ¿Qué haría?

Siendo el constructor de buques más grande del mundo, Hyundai espera que su nueva tecnología le ayude a reducir sus gastos y agilizar su producción, una condición muy importante en el entorno actual. Es probable que usted no haya pensado en cómo las organizaciones "producen" los bienes y servicios que compra o utiliza, pero se trata de un proceso muy importante. Sin éste, usted no tendría un automóvil, no podría disfrutar de las papas fritas de McDonald's y tampoco podría recorrer un sendero en un parque local. Las organizaciones necesitan contar con sistemas de operación, sistemas de control y programas de calidad bien pensados y diseñados, para lograr sobrevivir en el entorno global cada vez más competitivo de la actualidad. Y el manejo de esos sistemas y programas es responsabilidad del gerente.

EL PAPEL de la administración de operaciones

¿Qué es la **administración de operaciones**? El término se refiere al proceso de transformación que convierte los recursos en bienes y servicios terminados. La figura AO-1 presenta una versión simplificada de este proceso. El sistema toma los insumos (personas, tecnología, capital, equipo, materia prima e información) y los transforma, mediante diversos procesos, procedimientos, actividades laborales y otros mecanismos, en bienes y servicios terminados. Como todas las unidades de la organización producen algo, los gerentes necesitan estar familiarizados con los conceptos de la administración de operaciones para cumplir sus objetivos eficiente y eficazmente.

administración de operaciones
Proceso de transformación que convierte los recursos en bienes y servicios terminados

La importancia que reviste la administración de operaciones para los gerentes y sus organizaciones se deriva de tres razones: 1. abarca tanto los servicios como la manufactura; 2. tiene relevancia para el manejo eficaz y efectivo de la productividad; y 3. juega un papel estratégico en el éxito competitivo de la organización.

Servicios y manufactura

Con un menú que ofrece más de 200 platillos, el funcionamiento de los restaurantes The Cheescake Factory depende de un sistema de producción finamente ajustado. De acuerdo con un consultor en servicios alimenticios: "La empresa ha evolucionado gracias a un menú de gran complejidad y a una cocina de alta eficiencia".[2]

Todas las organizaciones producen algo. Por desgracia, a menudo se pasa por alto este hecho, con excepción de los casos obvios, como el de aquellas que se dedican a la fabricación de automóviles, teléfonos celulares o podadoras de césped. Después de todo, las **organizaciones de manufactura** producen bienes físicos. En este tipo de organizaciones es fácil ver en acción el proceso de administración de operaciones (transformación) porque la materia prima se convierte en productos físicos reconocibles. Pero el proceso de transformación no es igual de evidente en las **organizaciones de servicios** que producen bienes intangibles en forma de servicios. Por ejemplo, los hospitales proporcionan servicios médicos y cuidados sanitarios que ayudan a la gente a mantenerse saludable, las aerolíneas ofrecen servicios de transportación que trasladan a las personas de un lugar a otro, las líneas de cruceros dan servicios vacacionales y de entretenimiento, el ejército provee capacidades defensivas, etcétera. Estas organizaciones de servicios también transforman sus insumos en producción, aun cuando el proceso de transformación no es tan identificable como en el caso de las organizaciones de manufactura. Piense en las universidades, por ejemplo. Los administradores de la institución conjuntan los insumos (profesores, libros, revistas académicas, materiales tecnológicos, computadoras, salones de clase y otros recursos por el estilo) para transformar estudiantes "poco instruidos" en individuos educados y hábiles, capaces de contribuir a la sociedad.

organizaciones de manufactura
Organizaciones que producen bienes físicos

organizaciones de servicios
Organizaciones que producen bienes intangibles en forma de servicios

La razón por la que hacemos hincapié en este asunto radica en que la economía global está dominada, en buena medida, por la creación y venta de servicios. La mayoría de los países desarrollados son economías dedicadas principalmente a los servicios. En Estados Unidos, por ejemplo, casi 80% de toda la actividad económica se da en el sector de servicios y en la Unión Europea la proporción es de más de 71%. En naciones menos desarrolladas, el sector servicio tiene menor importancia. Por ejemplo, en Chad representa tan solo 30% de la actividad económica; en República del Congo, sólo 26%; y en Timor Oriental, aproximadamente 17%.[3]

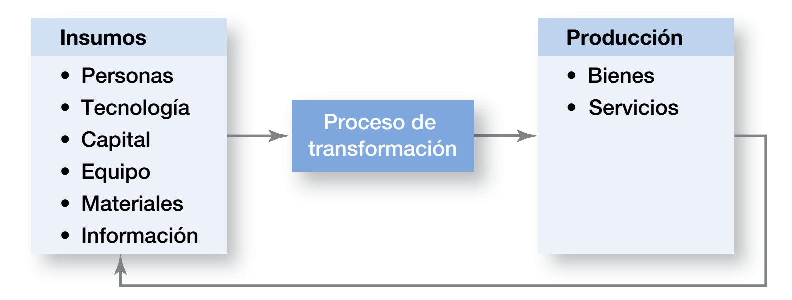


Figura AO-1
El sistema de operaciones

Administración de la productividad

Un avión comercial consta de aproximadamente cuatro millones de partes. Ensamblarlas eficazmente para fabricar un producto de ingeniería de alta precisión exige una concentración muy intensa. Boeing y Airbus, los dos fabricantes de aviones más importantes a nivel global, han imitado algunas técnicas utilizadas por Toyota. Sin embargo, no todas las técnicas automotrices son útiles, ya que las aeronaves requieren más detalle que los autos y deben cumplir regulaciones más rígidas en materia de seguridad.[4] No obstante, los avances en tecnología de fabricación han permitido que Boeing aumente su habilidad para construir aviones más personalizados. La empresa está planeando aumentar la producción de su aeronave modelo 737 de 42 aviones mensuales a 57 en 2019.[5] Por otro lado, en Evans Findings Company, ubicada en East Providence, Rhode Island y dedicada a la fabricación de las minúsculas navajas de corte incluidas en los empaques de hilo dental, todos los días se corre un turno de producción completo sin personal.[6] La meta de la compañía es hacer tanto como sea posible sin mano de obra. Y no es porque tenga poco interés en sus empleados sino que, como muchos fabricantes estadounidenses y de otros países, Evans necesitaba aumentar su producción para sobrevivir, particularmente contra los competidores de bajo costo. Asimismo, algunas organizaciones, como Adidas, están planeando construir plantas de manufactura que reemplazarán a los trabajadores con robots.[7] Un estudio estima que las fábricas equipadas con robots reducirán los costos de mano de obra 33% en Corea del Sur y 25% en Estados Unidos y Taiwán.[8]

Aunque son pocas las organizaciones que producen bienes fabricados con 4 millones de partes y son todavía menos las que pueden funcionar sin personal, mejorar la productividad se ha convertido en uno de los objetivos más importantes de prácticamente todas las empresas. En lo que respecta a los países, la alta productividad puede derivar en el crecimiento y el desarrollo económico; los empleados podrían recibir salarios más altos y las utilidades de las compañías podrían incrementarse sin generar inflación. En el caso de las organizaciones individuales, el crecimiento de la productividad les permite generar una estructura de costo más competitiva y la capacidad de ofrecer precios más competitivos.

Durante la última década, las empresas han hecho mejoras radicales para incrementar su eficiencia. Por ejemplo, en Changying Precision Technology Company de China, la tecnología le ha permitido disminuir la tasa de defectos de fabricación de 25 a 5 por ciento, e incrementar su capacidad productiva de 8000 unidades por mes a más de 21 000 unidades.[9] Y las empresas no sólo están buscando beneficios en el área de manufactura; Les Clos, un restaurante francés ubicado en San Francisco, habilitó una aplicación para teléfonos inteligentes llamada Allset, que los comensales pueden utilizar para reservar su mesa, ordenar sus alimentos con anticipación y pagar el consumo. Poco tiempo después de adoptar Allset, Les Clos observó un incremento de 30% en los pedidos de almuerzos y de 25% en sus ventas.[10]

Las organizaciones que quieren tener éxito en el entorno global están buscando formas de mejorar su productividad. Por ejemplo, Canadian Imperial Bank of Commerce, con sede en Toronto, automatizó su función de compras, lo que le ha permitido ahorrar millones de dólares anuales.[11] Y Skoda, la automotriz checa subsidiaria de la corporación alemana Volkswagen AG, mejoró su productividad mediante la reestructuración intensiva de sus procesos de manufactura.[12]

La productividad es una combinación de variables de personal y operaciones. Para mejorarla, los gerentes deben enfocarse en ambos factores. El finado W. Edwards Deming, un renombrado experto en temas de calidad, consideraba que son los gerentes, y no los empleados, la principal fuente de incrementos en la productividad. Entre otras sugerencias que hizo a los gerentes están la planeación para el futuro a largo plazo, nunca sentirse satisfechos con la calidad de los productos, averiguar si los problemas se limitan a partes específicas del proceso de producción o afectan a la totalidad del mismo, capacitar a los trabajadores para realizar la labor que se les encomendó, elevar la calidad de los supervisores de línea, exigir a los empleados que lleven a cabo un trabajo de calidad, etcétera.[13] Como puede ver, Deming comprendía la relación que existe entre el personal y las operaciones. Sin embargo, una gran productividad no depende tan solo de una correcta "administración del personal". Las organizaciones verdaderamente efectivas maximizan su productividad cuando consiguen integrar sus recursos humanos en el sistema de operaciones general. Por ejemplo, en Simplex Nails Manufacturing de Americus, Georgia, los empleados eran parte integral del muy necesario esfuerzo de transformación implementado por la empresa.[14] Algunos obreros fueron redistribuidos para responder a las necesidades de limpieza y organización de la planta, lo cual derivó en más espacio libre. Se capacitó de nuevo a la fuerza de ventas de la compañía para que se enfocara más en vender lo que los clientes deseaban comprar y no lo que incluía el inventario. Los resultados fueron sorprendentes.

El inventario se redujo en más de 50%, la planta incrementó 20% su espacio de piso, los pedidos eran más consistentes y el ánimo de los empleados mejoró. He aquí una empresa que reconoció la importante relación que existe entre el personal y el sistema de operaciones.

Papel estratégico de la administración de operaciones

Las prácticas modernas de manufactura tuvieron su origen hace más de un siglo en Estados Unidos, principalmente en las fábricas automotrices de Detroit. El éxito que tuvieron las empresas de manufactura estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial provocó que los ejecutivos del sector creyeran que los problemas de producción habían quedado en el olvido. Eso los llevó a enfocarse en mejorar otras áreas funcionales, como las finanzas o el marketing, y a prestar poca atención a la manufactura.

Sin embargo, mientras que los ejecutivos estadounidenses descuidaron la manufactura, los gerentes japoneses, alemanes y de otros países aprovecharon la oportunidad para desarrollar instalaciones modernas, computarizadas y tecnológicamente avanzadas que integraban por completo las operaciones de manufactura en las decisiones de planeación estratégica. El éxito de los competidores reestructuró el liderazgo mundial en materia de manufactura. Los fabricantes estadounidenses no tardaron en percatarse de que no sólo se estaban fabricando bienes extranjeros a costos más bajos, sino también con mejor calidad. Por último, hacia finales de la década de 1970, los ejecutivos de Estados Unidos reconocieron que estaban enfrentando una verdadera crisis y decidieron responder a ella invirtiendo grandes cantidades de recursos en tecnología capaz de mejorar la manufactura, aumentando la autoridad y la visibilidad de los ejecutivos de manufactura dentro de la corporación, y comenzando a incorporar los requerimientos de producción presentes y futuros en el plan estratégico general de la organización. Hoy en día, las organizaciones exitosas reconocen que la administración de operaciones juega un papel de enorme importancia en la estrategia general implementada por las organizaciones para establecer y mantener el liderazgo global.[15]

El papel estratégico que juega la administración de operaciones en el desempeño organizacional exitoso queda evidenciado con toda claridad por el hecho de que cada vez son más las organizaciones que asumen una perspectiva de cadena de valor al manejar sus operaciones, tema que analizaremos a continuación.

¿QUÉ ES **la administración de la cadena de valor y por qué es importante?**

Son las 11 de la noche y usted acaba de recibir un mensaje de texto de sus padres informándole que han decidido regalarle una computadora portátil por su cumpleaños y que usted deberá hacer el pedido. De inmediato ingresa al sitio web de Dell y configura el equipo de sus sueños. Al terminar, hace clic en el botón de pedido y, poco tiempo después, la computadora de sus sueños es entregada en las puertas de su casa, armada con las especificaciones que indicó y lista para que la encienda. Inmediatamente usted empieza a elaborar el trabajo de administración que tenía que entregar el día siguiente. O bien, considere la fábrica de equipos para tomografía computarizada que tiene Siemens AG en Forchheim, Alemania, misma que ha creado sociedades con alrededor de 30 proveedores. Estos proveedores son socios en el verdadero sentido del término, ya que comparten con la fábrica la responsabilidad del buen desempeño del proceso general. Este acuerdo permitió que Siemens eliminara todo el inventario de sus almacenes y que adelgazara de 18 a 1 el número de veces que la documentación de solicitud de refacciones cambiaba de manos. Por otro lado, en la fábrica de Timken en Canton, Ohio, las órdenes de compra electrónicas se envían hasta un lugar cercano, la "Ciudad de suministros", en donde muchos de sus proveedores clave tienen un punto de venta. El proceso se desarrolla en milisegundos y cada orden de compra cuesta menos de 50 centavos. Y, cuando Black & Decker amplió su línea de herramientas de mano para incluir una pistola de pegamento, encargó todo el proceso de diseño y producción al principal fabricante de esos productos. ¿Por qué? Porque la empresa comprendió que las pistolas de pegamento no requieren motores, que es la especialidad de Black & Decker.[16]

Como ilustran estos ejemplos, es posible implementar actividades de trabajo estrechamente integradas entre muchos participantes distintos. ¿De qué manera? A través de la administración de la cadena de valor. Los conceptos de este modelo de gestión han transformado las estrategias de la administración de operaciones y han convertido a organizaciones de todo el mundo en modelos de eficiencia y eficacia, con posiciones estratégicas ideales para aprovechar las oportunidades de competir.

¿QUÉ ES la administración de la cadena de valor?

Para sobrevivir y prosperar, todas las organizaciones necesitan clientes. Hasta las compañías sin fines de lucro deben tener "clientes" que utilicen sus servicios o compren sus productos. Por su parte, los clientes desean obtener algún tipo de valor de los bienes y servicios que adquieren o usan, y son ellos quienes deciden cuál es ese valor. Las organizaciones tienen que generar valor para atraer y mantener a los clientes. En este contexto, el **valor** se define en términos de las características, atributos y demás aspectos relativos al desempeño que poseen los bienes y servicios, y que hacen que los clientes estén dispuestos a ceder algún recurso (casi siempre dinero) con tal de conseguirlos. Por ejemplo, cuando usted compra el más reciente CD de Rihanna en Best Buy, un nuevo par de botas Ugg con forro de lana australiana en el sitio web de Zappos, una hamburguesa Wendy's con tocino en un restaurante con servicio en el auto o se corta el cabello en una peluquería de su vecindario, está intercambiando (cediendo) dinero a cambio del valor que necesita o desea obtener de los productos mencionados: música agradable para escuchar mientas estudia por las noches, la posibilidad de permanecer cálido *y* a la moda en el frío clima invernal, calmar con rapidez la sensación de hambre que tiene a la hora del almuerzo ya que su siguiente clase inicia en 15 minutos o lucir presentable en la entrevista de trabajo que tendrá la próxima semana.

valor
Características, rasgos y atributos del desempeño, así como cualquier otro aspecto de los bienes y servicios, que hacen que los clientes estén dispuestos a ceder sus recursos

¿Cómo se *proporciona* valor a los clientes? Mediante la transformación de la materia prima y demás recursos en algún producto o servicio que los usuarios finales necesitan o desean cuando, donde y como quieren obtenerlo. Sin embargo, este aparentemente sencillo acto de convertir distintos recursos en algo que los clientes valoran y por lo que están dispuestos a pagar involucra una amplia gama de actividades laborales interrelacionadas, en cuya ejecución intervienen distintos participantes (proveedores, fabricantes e incluso clientes). En otras palabras, involucra a la cadena de valor. La **cadena de valor** es la serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada etapa, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede llegar a abarcar desde los proveedores del proveedor hasta los clientes del cliente.[17] Por ejemplo, considere la cadena de valor que va del cultivo de nueces de macadamia a la venta de galletas de macadamia en una tienda de abarrotes. La cadena inicia con el agricultor que siembra las macadamias, recoge las nueces de los árboles y las vende a una planta procesadora. El valor agregado es el incremento en los ingresos del agricultor, obtenidos por la venta de las nueces, así como los costos de los materiales y la mano de obra necesarios para el cultivo y la cosecha. La planta procesadora quita la cáscara, elimina las nueces en mal estado y vende el resto a la panadería. La panadería agrega valor cuando combina las nueces con la masa, cuando hornea las galletas y las vende a la tienda de abarrotes a cambio de una ganancia. La abarrotería añade valor al comprar las galletas a la panadería, transportarlas a la tienda, colocarlas en los anaqueles y venderlas.

cadena de valor
Serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada paso del proceso de producción, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado

La **administración de la cadena de valor** es el proceso de administrar la secuencia de actividades e información a lo largo de toda la cadena de valor. A diferencia de la administración de la cadena de suministro, que está orientada al *interior* y se enfoca en lograr un flujo eficiente de los materiales (recursos) que ingresan a la organización, la administración de la cadena de valor está orientada al *exterior* y se enfoca tanto en los materiales entrantes como en los productos y servicios que salen de la organización. Aunque la administración de la cadena de suministro hace mayor hincapié en la eficiencia (dado que su objetivo es reducir costos y hacer más productiva a la organización), la administración de la cadena de valor se enfoca en la eficacia y pretende generar un valor más elevado para los clientes.[18] La relación entre Magna International y General Motors es un ejemplo de los beneficios que derivan de administrar la cadena de valor. Magna fabrica facias traseras y delanteras para los vehículos de GM. A partir de que Magna se mudó de Ohio a un local ubicado muy cerca de la planta de ensamblado de GM en Michigan, GM ha ahorrado millones de dólares en costos de compra.[19] Al mudarse cerca de GM, Magna ya no necesita mantener costosas instalaciones de almacenamiento ni hacer grandes gastos en combustible para la transportación. Gracias a estos ahorros, Magna puede vender las facias a GM a un precio más bajo.

administración de la cadena de valor
Proceso de administrar la secuencia de actividades e información a lo largo de toda la cadena de valor

Meta de la administración de la cadena de valor

¿Quién tiene el poder en la cadena de valor? ¿Acaso los proveedores que suministran los recursos y materiales necesarios? Después de todo, son ellos quienes tienen la capacidad de determinar los precios y la calidad. ¿O es el fabricante, responsable de dar forma a esos recursos para generar un producto o servicio valioso? Su contribución en la creación de un producto o servicio es bastante obvia. ¿O quizás es el distribuidor, quien se asegura de que el producto o servicio esté disponible

donde y cuando los clientes los necesitan? De hecho, ¡ninguno de ellos! En la administración de la cadena de valor son los clientes, en última instancia, quienes tienen el poder.[20] Son ellos los que definen qué es el valor y cómo se crea y proporciona. Al administrar la cadena de valor, los gerentes esperan encontrar la combinación única que ofrezca a los clientes soluciones que realmente satisfagan sus necesidades específicas a gran velocidad y a un precio que pueda competir con sus rivales.

Así pues, y tomando en consideración los factores mencionados, el objetivo de la administración de la cadena de valor es crear una estrategia que satisfaga y exceda las necesidades y deseos de los clientes, y que permita que se dé una integración completa y transparente entre todos los miembros de la cadena. Una cadena de valor eficiente involucra a una serie de participantes que trabajan de forma colaborativa, como equipo, donde cada uno agrega algún componente de valor (como un armado más rápido, información más precisa, mejor respuesta y servicio a los clientes, etcétera) al proceso general.[21] Cuanto más eficaz sea la colaboración entre los diversos participantes en la cadena, mejores serán las soluciones para los clientes. Cuando se crea valor para los clientes y se satisfacen sus necesidades y deseos, todos los involucrados en la cadena resultan beneficiados. Por ejemplo, en Johnson Controls Inc., la administración de la cadena de valor comenzó con el establecimiento de mejores relaciones con los proveedores internos y luego se expandió a los proveedores externos y a los clientes. A medida que la experiencia de la empresa con la administración de la cadena de valor fue mejorando, también se optimizó la conexión con la clientela y esto derivó, a su vez, en recompensas para todos los socios de la cadena de valor.[22]

Beneficios de la administración de la cadena de valor

Colaborar con los socios externos e internos en la creación y administración de una estrategia exitosa de la cadena de valor demanda inversiones significativas de tiempo, energía y otros recursos, así como la adopción de un compromiso serio por parte de todos los socios. Dadas estas exigencias, ¿por qué sería recomendable que los gerentes implementen este tipo de estrategia? Una encuesta efectuada entre fabricantes identificó cuatro beneficios importantes derivados de la administración de la cadena de valor: mejora del aprovisionamiento, mejora de la logística, mejora del desarrollo de productos y mejora del manejo de pedidos de los clientes.[23]

ADMINISTRACIÓN de operaciones mediante la administración de la cadena de valor

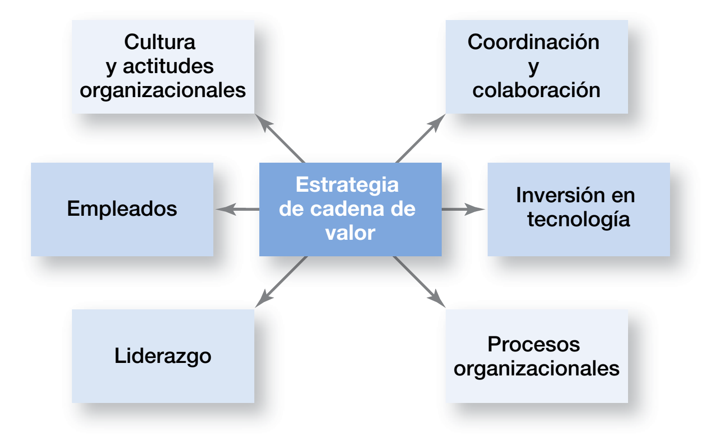
A pesar de ser el minorista más grande del mundo, Walmart sigue buscando formas de lograr que su cadena de valor sea más eficiente y eficaz. Entre los esfuerzos que ha implementado más recientemente está el tomar a su cargo los servicios de transportación, que antes le eran suministrados por distintos proveedores, con el fin de reducir el costo de traslado de los bienes. El objetivo es "controlar las entregas de proveedores en los casos en que Walmart puede hacer el mismo trabajo a un costo menor y luego aprovechar el ahorro para reducir los precios en sus tiendas". Walmart considera que tiene el tamaño y la capacidad que le permiten manejar la transportación de la mayoría de los productos con mayor eficiencia que las empresas que los fabrican.[24]

Aun para empresas como Walmart, manejar una organización desde la perspectiva de la cadena de valor resulta complicado. Métodos que funcionaron bien en el pasado para abastecer a los clientes de lo que requieren, en la actualidad ya no resultan eficientes ni eficaces. El dinámico entorno competitivo de la actualidad demanda nuevas soluciones a las organizaciones globales. La búsqueda por comprender cómo y por qué el mercado es responsable de determinar el valor ha llevado a que algunas organizaciones experimenten con un nuevo modelo de negocios del que hablamos por primera vez en el capítulo 9. Por ejemplo, al reinventar la cadena de valor de la industria en donde opera, IKEA pasó de ser una pequeña empresa sueca de venta de mobiliario por catálogo a uno de los minoristas más grandes del mundo en el sector. La compañía ofrece a sus clientes productos bien diseñados y a precios bastante bajos, a cambio de que ellos asuman la responsabilidad de llevar a cabo ciertas tareas tradicionalmente efectuadas por fabricantes y minoristas: ensamblar los muebles y transportarlos hasta sus casas.[25] La creación de un nuevo modelo de negocios por parte de la empresa y su disposición a dejar de lado los viejos métodos y procesos le han funcionado muy bien.

Estrategia de la cadena de valor

La figura AO-2 muestra los seis requisitos principales de una estrategia de valor exitosa: coordinación y colaboración, inversión en tecnología, procesos organizacionales, liderazgo, empleados, así como cultura y actitudes organizacionales.

Figura AO-2
Requisitos de la estrategia de cadena de valor



COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN Para que la cadena de valor cumpla su objetivo de satisfacer y exceder las necesidades y deseos de los clientes, es preciso que existan relaciones de colaboración entre todos sus participantes.[26] Cada socio debe identificar aspectos que, aunque quizá para él no son valiosos, sí tienen un valor para los clientes. Compartir la información y tener flexibilidad respecto del papel que desempeñan los distintos integrantes de la cadena de valor constituyen pasos importantes en el desarrollo de la coordinación y la colaboración. El intercambio de información y análisis requiere una comunicación más abierta entre los distintos socios de la cadena de valor. Por ejemplo, Kraft Foods considera que los mejores niveles de comunicación que tiene con los clientes y los proveedores han facilitado la entrega oportuna de bienes y servicios.[27]

INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA No es posible lograr una administración exitosa de la cadena de valor sin hacer una inversión significativa en tecnología de información. No obstante, los beneficios que brinda esta inversión consisten en que esa tecnología de información puede usarse para reestructurar la cadena de valor y atender mejor a los usuarios finales. Por ejemplo, Sysco, el distribuidor de alimentos con sede en Houston, envía cada año 21.5 toneladas de productos agrícolas, carnes, alimentos preparados y otros artículos del sector alimenticio a restaurantes, cafeterías y estadios deportivos. Para lograr que toda esa comida llegue de forma segura al lugar correcto, en el momento adecuado, Sysco utiliza una sofisticada red de software, bases de datos, sistemas de escaneo y robótica.[28]

PROCESOS ORGANIZACIONALES En Pactiv Corporation, empresa dedicada a la manufactura de empaques para alimentos destinados a los sectores de consumo y servicios, la gerencia utiliza un proceso de planeación que incluye metas de innovación a tres años, mismas que después se traducen en metas anuales, en prioridades de mejora para un año y en objetivos mensurables. Este disciplinado método de planeación ha contribuido al crecimiento de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos.[29]

procesos organizacionales
Formas en que se lleva a cabo el trabajo de la organización

La administración de la cadena de valor produce cambios radicales en los **procesos organizacionales**, es decir, en las formas en que se lleva a cabo el trabajo de la organización. Cuando los gerentes deciden manejar sus operaciones mediante la administración de la cadena de valor, los antiguos procesos dejan de ser adecuados. Todos los procesos organizacionales tienen que ser evaluados minuciosamente de principio a fin para determinar dónde se añade valor. Todas las actividades que no sumen valor al proceso deben ser eliminadas. Para cada proceso, deben formularse preguntas como "¿En qué puntos es posible aprovechar el conocimiento interno para mejorar el flujo de materiales e información?", "¿Qué podemos hacer para configurar mejor nuestro producto y lograr satisfacer tanto a los clientes como a los proveedores?", "¿De qué manera se puede mejorar el flujo de materiales e información?" y "¿Cómo podemos mejorar nuestro servicio al cliente?". Por ejemplo, cuando los gerentes de Deere and Company implementaron la administración de la cadena de valor, un profundo proceso de evaluación reveló que las actividades laborales necesitaban estar mejor sincronizadas y que la interrelación entre los diversos eslabones de la cadena de valor debía administrarse de mejor forma. En consecuencia, modificaron numerosos procesos de trabajo a nivel divisional y consiguieron incrementar el valor.[30]

En términos de los procesos organizacionales, es posible establecer tres importantes conclusiones. Primero, que se requieren mejores pronósticos de la demanda *y* que esto es posible gracias

a la existencia de vínculos más estrechos con los clientes y los proveedores. Por ejemplo, en un esfuerzo por asegurarse de que Listerine estuviera en los anaqueles de las tiendas cuando los clientes lo quisieran (lo cual en la industria minorista se conoce como *tasas de reabastecimiento de producto*), Walmart y el Consumer Healthcare Group de Pfizer colaboraron para mejorar la información sobre los pronósticos de la demanda del producto. A través de sus esfuerzos compartidos, los socios incrementaron las ventas de Listerine en Walmart, un estupendo resultado tanto para el proveedor como para el minorista. Además, los consumidores también se vieron beneficiados, ya que podían comprar el producto cuando y donde era más conveniente para ellos.

En segundo lugar, es probable que algunas funciones deban ser ejecutadas en colaboración con otros socios de la cadena de valor. De hecho, esta colaboración podría implicar el intercambio de empleados. Por ejemplo, Coca-Cola Hellenic Bottling Company coloca a sus empleados en las abarroterías, donde trabajan con el personal de las tiendas para preparar la comercialización y colocar los productos Coca-Cola en los anaqueles.

Por último, se necesitan nuevas medidas de evaluación del desempeño en varias de las actividades que conforman la cadena de valor. Dado que la meta de la administración de la cadena de valor es satisfacer y exceder las necesidades y deseos de los clientes, es preciso que los gerentes tengan una imagen más completa respecto de qué tan bien están creando y entregando valor para los clientes. Por ejemplo, cuando Nestlé USA empezó a administrar la cadena de valor, rediseñó su sistema para enfocarlo en un conjunto consistente de medidas (incluyendo, por ejemplo, el grado de precisión de los pronósticos de la demanda, los planes de producción, la entrega a tiempo y el nivel del servicio al cliente), lo cual le permitió identificar con mayor rapidez las áreas problemáticas y poner en práctica las acciones necesarias para resolverlas.[31]

LIDERAZGO La administración efectiva de la cadena de valor no es posible si no se cuenta con un liderazgo sólido y comprometido. Los gerentes de todos los niveles organizacionales deben apoyar, facilitar y promover la implementación y la práctica continua de la estrategia. Además, deben comprometerse con toda seriedad para identificar cuál es el valor, cómo puede proporcionarse de la mejor manera y para evaluar cuán exitosos han sido los esfuerzos puestos en acción en ese sentido. Una cultura en la que todos los esfuerzos estén enfocados en generar un valor superior al cliente sólo es posible si existe ese tipo de compromiso por parte de los líderes de la organización.

Además, es importante que los gerentes determinen las expectativas que tiene la organización al optar por la administración de la cadena de valor. De manera ideal, los gerentes empezarán por establecer una visión o misión que exprese el compromiso de la organización para identificar, capturar y proporcionar el valor más alto posible a los clientes. Por ejemplo, cuando American Standard comenzó a utilizar la administración de la cadena de valor, su director general presidió docenas de reuniones por todo Estados Unidos con la intención de describir el nuevo entorno competitivo y explicar por qué la compañía necesitaba fortalecer las relaciones de trabajo con sus socios de la cadena de valor y así satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.[32]

Por último, los gerentes deben aclarar las expectativas del papel que juega cada uno de los empleados en la cadena de valor. Pero las expectativas claras no sólo son importantes para los socios internos, sino también para los socios externos. Por ejemplo, los gerentes de American Standard establecieron requerimientos muy claros para sus proveedores, se prepararon para sacrificar a cualquiera de ellos que no fuera capaz de cumplirlos, y lo hicieron. La parte positiva es que aquellos que sí cumplieron los requisitos se vieron beneficiados con un incremento de negocios, y American Standard logró contar con socios dispuestos a trabajar codo a codo con la empresa para generar mayor valor para los clientes.

EMPLEADOS/RECURSOS HUMANOS Cuando los empleados recién contratados en la fábrica Thermo Fisher Scientific de Marietta, Ohio, tienen preguntas relacionadas con su labor, pueden consultar a un miembro del "Árbol de conocimiento" de la empresa. En realidad, el "árbol" en cuestión es un tablero de anuncios con fotografías de empleados que han trabajado por décadas en la fábrica.[33]

Como hemos mencionado varias veces a lo largo de nuestro análisis de las distintas teorías administrativas, los empleados constituyen el recurso más importante de la organización. Sin ellos, no se fabricarían productos ni se entregarían servicios; de hecho, no habría posibilidad de realizar ningún esfuerzo organizado para alcanzar las metas comunes. Así pues, no es sorpresa que los empleados jueguen un papel muy relevante en la administración de la cadena de valor. Los tres recursos humanos principales que se requieren para administrar la cadena de valor son: métodos flexibles para el diseño laboral, un proceso de contratación eficaz y capacitación constante.

La flexibilidad es la clave del diseño laboral en la administración de la cadena de valor. Los roles de trabajo tradicionales —como marketing, ventas, cuentas por cobrar, servicio al cliente y otros— no funcionan. En su lugar, los puestos de trabajo deben ser diseñados en torno de procesos laborales que generen y ofrezcan valor a los clientes. Lo que se necesita son empleos y empleados flexibles. Por ejemplo, en las instalaciones de Nordson Corporation en Swainsboro, Georgia, se capacita a los trabajadores para desempeñar varias tareas distintas, lo que en realidad es bastante común en muchas fábricas de manufactura. Lo singular del caso es que en Nordson se espera que incluso los empleados asalariados dediquen cuatro horas al mes a la fabricación de productos en el área de manufactura de la planta.[34]

En una organización determinada por la cadena de valor, los empleados pueden ser asignados a equipos de trabajo que se dediquen específicamente a resolver un proceso determinado, y es posible que se les pida hacer distintas cosas cada día, dependiendo de las necesidades. En un entorno como éste, donde el objetivo de brindar valor al cliente se cumple mejor mediante relaciones colaborativas que podrían modificarse a medida que se transformen las necesidades del cliente y donde los procesos o las descripciones de los puestos de trabajo no están estandarizados, la flexibilidad de los empleados es vital. En consecuencia, el proceso de contratación de la organización debe diseñarse para identificar a los candidatos que cuenten con la capacidad de aprender y adaptarse.

Por último, la necesidad de flexibilidad también exige una inversión significativa en capacitación continua para los empleados. Independientemente de que la capacitación tenga que ver con aprender a usar algún software, mejorar el flujo de materiales a lo largo de la cadena, identificar actividades que añaden valor, tomar decisiones más adecuadas y expeditas o mejorar cualquier cantidad de otras actividades laborales, lo importante es que los gerentes se aseguren de que su fuerza laboral cuente con las herramientas y los conocimientos indispensables para ejecutar su trabajo de forma eficiente y eficaz.

CULTURA Y ACTITUDES ORGANIZACIONALES El último requisito impuesto por la administración de la cadena de valor consiste en tener una cultura y actitudes organizacionales congruentes con ella. Con base en la amplia descripción que hemos venido haciendo de la administración de la cadena de valor, es probable que usted tenga ya una idea bastante precisa de qué tipo de cultura se necesita para su implementación. Entre las actitudes culturales es posible citar la capacidad de compartir y colaborar, la apertura, la flexibilidad, así como el respeto y la confianza mutuos. Por supuesto, no sólo los socios internos, sino también los externos, deben contar con dichas actitudes.

Obstáculos para la administración de la cadena de valor

A pesar de los numerosos beneficios que hemos venido enumerando, los gerentes deberán superar varios obstáculos al administrar la cadena de valor, incluyendo las barreras organizacionales, las actitudes culturales, las capacidades requeridas y el personal (vea la figura AO-3).

BARRERAS ORGANIZACIONALES En la planta de manufactura de General Cable en Manchester, Nuevo Hampshire, uno de los desafíos más interesantes que enfrentan gerentes y empleados en su intento por mantener su competitividad de primer nivel, radica en que la fuerza laboral está conformada por personas de 23 nacionalidades que, en conjunto, hablan 12 idiomas además del inglés. Esta diversidad lingüística dificulta mucho la transmisión rápida de los mensajes. Sin embargo, se las han arreglado utilizando señales visuales en todos los puntos de la planta.[35]

Figura AO-3
Obstáculos para la administración de la cadena de valor



Las barreras organizacionales son uno de los obstáculos más difíciles de superar. Entre ellas están la negativa o renuencia a compartir información, la resistencia a modificar el estado de las cosas y los temas de seguridad. Sin el intercambio de información, la colaboración y la cooperación estrechas son imposibles. Y la resistencia de los empleados a desafiar el statu quo puede obstaculizar los esfuerzos por administrar la cadena de valor y evitar que se implemente de forma exitosa. Por último, puesto que la administración de la cadena de valor depende en gran medida de una sólida infraestructura de tecnologías de información, es necesario atender los problemas de seguridad de Internet y otros sistemas.

ACTITUDES CULTURALES Las actitudes culturales que no respaldan la administración de la cadena de valor —en particular en términos de confianza y control— también pueden ser obstáculos para su implementación. La confianza es fundamental, tanto si el problema es el exceso o la falta de ella. Para ser eficaces, los socios de la cadena de valor deben confiar unos en otros. Es esencial que haya respeto por las actividades de todos los socios y una actitud honesta respecto de ellas. Cuando no existe esa confianza, los socios se resisten a compartir información, capacidades y procesos. Por otro lado, un exceso de confianza también puede ser un problema. Prácticamente todas las organizaciones son vulnerables al robo de **propiedad intelectual**, es decir, de la información confidencial de vital importancia para que la organización pueda funcionar y competir eficiente y eficazmente. Si se quiere que los valiosos activos de la organización no se pongan en riesgo, es necesario poder confiar en los socios de la cadena de valor.[36] Otra actitud cultural que puede ser un obstáculo es la creencia de que cuando una organización colabora con socios internos y externos, pierde el control de su propio destino. Sin embargo, esta falta de control no es real. Incluso con la colaboración intensa que es necesaria en la administración de la cadena de valor, las organizaciones siguen detentando el control de las decisiones más relevantes, como las concernientes a qué valoran los clientes, qué tanto valor desean obtener y cuáles son los canales de distribución importantes.[37]

propiedad intelectual
Información confidencial de vital importancia para que la organización pueda funcionar y competir eficiente y eficazmente

CAPACIDADES REQUERIDAS Como comentamos al hablar de los requisitos para lograr una implementación exitosa de la administración de la cadena de valor, los socios que participan en la misma necesitan contar con numerosas capacidades. Varias de ellas —la coordinación y colaboración, la habilidad para configurar los productos de forma que satisfagan a clientes y proveedores, y la destreza para educar a los socios internos y externos— no son fáciles de desarrollar, pero resultan esenciales para capturar y explotar la cadena de valor. Muchas de las empresas que hemos descrito a lo largo de esta sección ponen en práctica pruebas muy críticas y difíciles para evaluar sus capacidades y procesos, con el propósito de volverse más eficientes y eficaces en el manejo de sus cadenas de valor.

PERSONAL El último obstáculo para lograr una correcta administración de la cadena de valor puede ser el personal de la organización. De no contar con su resuelto compromiso por hacer lo que sea necesario para respaldar la estrategia, la administración de la cadena de valor sencillamente no tendrá éxito. Si los empleados se rehúsan a ser flexibles en su trabajo, sobre todo respecto de cómo y con quién trabajan, la colaboración y la cooperación a lo largo de toda la cadena de valor serán difíciles de conseguir.

Además, la administración de la cadena de valor demanda una increíble cantidad de tiempo y energía por parte de los empleados de la organización. Los gerentes deben motivar elevados niveles de esfuerzo en sus subordinados, lo cual no es sencillo de lograr.

Por último, un importante problema de recursos humanos es la falta de gerentes experimentados que puedan dirigir las iniciativas de la administración de la cadena de valor. Como se trata de una estrategia no muy difundida, existen pocos gerentes que la hayan implementado con éxito. No obstante, las organizaciones progresistas saben que la administración de la cadena de valor ofrece muchos beneficios y se esfuerzan por ponerla en acción sin importar los obstáculos.

TEMAS actuales relativos a la administración de operaciones

Rowe Furniture se impuso un objetivo muy audaz: fabricar un sofá en 10 días. Su intención era “volverse tan eficiente en la fabricación de muebles como lo es Toyota en el armado de automóviles”. Sin embargo, cumplir ese objetivo le exigió remodelar por completo su proceso de administración de operaciones para poder aprovechar la tecnología *sin* sacrificar la calidad.[38] Las acciones de Rowe ilustran tres de los temas más importantes que pueden verse hoy en día en la administración de operaciones: tecnología, calidad, y personalización masiva y organizaciones esbeltas.

Papel de la tecnología en la administración de operaciones

Los sistemas de posicionamiento global (GPS) están modificando muchas iniciativas empresariales, desde las relacionadas con la transportación hasta las compras, desde la atención médica hasta el cumplimiento de la ley, e incluso las agrícolas.[39] Como muchas otras tecnologías, el GPS fue inventado para que la milicia rastreara el movimiento de las armas y el personal. Sin embargo, hoy en día el GPS está siendo utilizado para llevar un control de las flotas mercantes, revitalizar algunos productos de consumo como relojes y cámaras fotográficas, y para vigilar delincuentes en libertad condicional o agresores sexuales.

Al hablar sobre la administración de la cadena de valor, mencionamos que el competitivo mercado actual ha impuesto grandes presiones para que las organizaciones entreguen oportunamente productos y servicios valorados por los clientes. Las empresas bien preparadas están buscando mecanismos que les permitan aprovechar la tecnología para mejorar su administración de operaciones. Muchas compañías de comida rápida compiten para ver cuál puede ofrecer un mejor y más rápido servicio a los clientes en sus automóviles. En vista de que los restaurantes con atención a automovilistas están generando una enorme parte de las ventas, un servicio más rápido y eficiente puede representar una importante ventaja competitiva. Por ejemplo, Wendy's está añadiendo marquesinas a algunos de sus tableros de menú y reemplazando parte de los textos con imágenes. Otros restaurantes utilizan pantallas de confirmación, una tecnología que mejoró más de 11 por ciento la precisión de McDonald's en la toma de pedidos. La tecnología utilizada por dos cadenas estadounidenses indica a los gerentes qué tanta comida necesitan preparar a partir de un conteo de los vehículos en línea de espera y factorizando la demanda en función de los cupones y materiales promocionales en circulación. Hasta Domino's está empleando un nuevo sistema de punto de venta para atraer a los clientes y agilizar los pedidos en línea.[40]

Aunque las actividades de producción de las organizaciones se basan en el reconocimiento de que el cliente manda, es preciso que los gerentes sean más sensibles. Por ejemplo, los gerentes de operaciones necesitan contar con sistemas que evidencien la capacidad disponible, el estatus de los pedidos y la calidad de los productos mientras éstos se hallan en proceso de manufactura, y no sólo después de los hechos consumados. Para vincularla más estrechamente con los clientes, la producción debe estar sincronizada con todas las demás actividades de la empresa. Para evitar cuellos de botella y retrasos, es necesario que la función de producción esté asociada con todo el sistema organizacional.

El elemento que posibilita tal nivel de colaboración es la tecnología, misma que también está permitiendo que las organizaciones controlen mejor sus costos, sobre todo en áreas de mantenimiento preventivo, diagnóstico remoto y ahorros en pagos de servicios. Por ejemplo, los nuevos equipos compatibles con Internet incluyen servidores web integrados que pueden comunicarse proactivamente; es decir, que si una pieza del equipo se descompone o alcanza ciertos parámetros predeterminados que indican su descompostura inminente, el propio equipo solicita ayuda. Pero la tecnología puede hacer algo más que disparar señales de alarma o encender botones indicadores. Por ejemplo, algunos dispositivos cuentan con la capacidad de iniciar el sistema de correo electrónico o enviar mensajes a un proveedor, al departamento de mantenimiento o a algún contratista, describiendo el problema específico que están sufriendo o solicitando refacciones y servicio. ¿Qué valor tiene este control de mantenimiento digital? Mucho, considerando que puede evitar la descompostura de los equipos y la subsecuente pérdida de tiempo de producción.

Los gerentes que conocen el poder que tiene la tecnología para contribuir a un desempeño más eficiente y eficaz están conscientes de que la administración de operaciones no es tan solo una perspectiva tradicional sobre la fabricación de productos. Por el contrario, es un modelo que hace énfasis en la necesidad de que todas las funciones empresariales trabajen en conjunto para encontrar soluciones a los problemas de los clientes. Incluso los proveedores de servicios comprenden el poder que otorga la tecnología en la realización de estas tareas. Por ejemplo, Southwest Airlines actualizó el software de las cabinas de sus aviones para permitir que sus pilotos (quienes reciben una sólida capacitación) sigan rutas de vuelo muy precisas a los aeropuertos basadas en información satelital, con lo cual se ahorra combustible, se disminuyen los retrasos y se evita el ruido excesivo.[41]

Iniciativas de calidad

Los problemas relacionados con la calidad son muy costosos. Por ejemplo, aunque Apple ha tenido un éxito excepcional con su iPod, las baterías de las primeras tres versiones tenían una duración máxima de 4 horas en lugar de las más de 12 que esperaban los clientes. Las inconformidades de los usuarios le costaron a Apple casi $100 millones. En Schering-Plough, los problemas que presentaron sus inhaladores y otros productos farmacéuticos tuvieron su origen en errores de control

de calidad consuetudinarios, por los que la empresa terminó pagando una multa de $500 millones. Por su parte, la industria automotriz desembolsó en un solo año $14 500 millones para cubrir el costo de garantías y trabajos de reparación.[42]

Muchos expertos consideran que las organizaciones que no sean capaces de fabricar productos de alta calidad no podrán competir con éxito en el mercado global. Pero ¿qué es la calidad? ¿Qué queremos decir cuando afirmamos que un producto o servicio es de calidad? ¿Acaso nos referimos a que el producto es confiable, que no se descompone o deja de funcionar? ¿O que el servicio nos es proporcionado de la forma que esperábamos? ¿Quizá sencillamente quiere decir que el producto hace lo que se supone que debe hacer? ¿O la calidad es otra cosa? Definimos **calidad** como la capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y para satisfacer las expectativas del cliente.

calidad
Capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente

¿Cómo se logra la calidad? Se trata de un tema que los gerentes deben abordar. Una forma conveniente de visualizar las iniciativas de calidad consiste en considerar las funciones gerenciales —planeación, organización, dirección y control— que necesitan ponerse en acción.

PLANEACIÓN PARA LA CALIDAD Los gerentes deben contar con metas de mejora de la calidad, así como con estrategias y planes para cumplirlas. Las metas pueden contribuir a que la atención de todos los involucrados se mantenga enfocada en algún estándar de calidad que se quiera alcanzar. Por ejemplo, *Forbes Travel Guide* califica a los hoteles con un sistema de estrellas, donde un nivel de cinco estrellas representa la mayor calidad. Bruce Wallin, director editorial de la revista del estilo de vida de lujo *Robb Report*, considera que lo que distingue a un hotel de cinco estrellas de los demás es un servicio excelente y la posibilidad de sorprender a los clientes. Wallin afirma que, "En Milán hay un hotel en el que, cada tarde tocan la puerta de tu habitación y, en lugar del servicio de limpieza, te encuentras con un carrito con bebidas… El personal te prepara lo que quieras beber en tu propia habitación".[43] Aunque las metas pueden ser específicas y desafiantes, los gerentes y los empleados se han unido para producir estrategias bien diseñadas que les permitan lograrlas, y confían en poder hacerlo.

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN PARA LA CALIDAD Dado que son los empleados de la organización quienes ponen en práctica las iniciativas de mejora de la calidad, es importante que los gerentes busquen cuál es la manera más efectiva de organizarlos y dirigirlos. Por ejemplo, en la planta de General Cable Corporation en Moosejaw, Saskatchewan, todos los empleados participan en los programas de capacitación continua para garantizar la calidad. Además, el gerente de la fábrica está firmemente convencido de que vale la pena dar a los empleados toda la información que necesitan para realizar mejor sus labores. Según él: "Proporcionar información al personal encargado de manejar las máquinas es simplemente indispensable. Se puede establecer una estructura en células, capacitar al personal y utilizar herramientas avanzadas, pero si no se le da a las personas la información necesaria para que ocurra la mejora, no habrá entusiasmo". No hace falta decir que esta empresa comparte los datos de producción y las medidas de desempeño financiero con todos sus empleados.[44]

Las organizaciones que han implementado programas de calidad exitosos y de amplio espectro tienden a apoyarse en dos importantes modelos de recursos humanos: los equipos de trabajo interfuncionales y los equipos de trabajo autodirigidos o empoderados. Como los empleados de todos los niveles organizacionales deben participar para lograr la calidad del producto, no es de sorprender que las empresas impulsadas por la calidad se preocupen por desarrollar empleados bien capacitados, flexibles y con poder.

CONTROL PARA LA CALIDAD La implementación de iniciativas de mejora de la calidad es imposible si no se cuenta con algún mecanismo para supervisar y evaluar el progreso obtenido. Sin importar si involucra estándares para control de inventarios, tasas de defectos, abastecimiento de materia prima u otras áreas de la administración de operaciones, es importante poner en práctica controles de calidad. Por ejemplo, en la planta que tiene Northrup Grumman Corporation en Rolling Meadows, Illinois, se han impuesto varios controles de calidad, como un sistema automático de pruebas que integra las funciones de diseño y manufactura y que lleva un registro de las mejoras alcanzadas en la calidad del proceso. Además, los empleados tienen libertad de tomar la decisión de aceptar o rechazar los productos en cualquier punto del proceso de manufactura. El gerente de la planta explica: "Este método ayuda a integrar la calidad en los productos, en lugar de que nos limitemos a tratar de inspeccionar la calidad de los mismos". Sin embargo, una de las acciones más importantes del personal de esta empresa consiste en actuar como si "fuera a la guerra con sus clientes", que son soldados en preparación para participar en conflictos bélicos o

situaciones reales de combate. Una vez más, el gerente de la planta comenta: "Lo que nos distingue es que creemos que si somos capaces de entender la misión de nuestros clientes en los mismos términos en que ellos lo hacen, podemos ayudarlos a ser más efectivos. No nos sentamos a esperar que el cliente nos pida hacer algo. Más bien, averiguamos qué es lo que él está tratando de hacer y desarrollamos soluciones para ayudarlo".[45]

Este tipo de historias donde se ha logrado con éxito mejorar la calidad no son exclusivas de las operaciones estadounidenses. Por ejemplo, en la planta de ensamblaje que tiene Delphi en Matamoros, México, el esfuerzo de los empleados por mejorar la calidad ha rendido frutos muy significativos. Después de haber alcanzado un nivel de 3000 ppm (partes por millón), hoy en día su tasa de rechazo del cliente por la mercancía entregada es de 10 ppm, lo cual implica una mejora de casi 300 por ciento.[46] Las iniciativas puestas en práctica en varias empresas australianas, incluyendo Alcoa of Australia, Wormald Security, y Carlton y United Breweries, han dado lugar a mejoras significativas en materia de calidad.[47] Y en Valeo Klimasystemme GmbH de Bad Rodach, Alemania, los equipos de ensamblaje construyen diferentes sistemas de control de clima para los vehículos alemanes de lujo, como los de Mercedes y BMW. Las iniciativas de calidad de los equipos de empleados de Valeo han derivado en mejoras muy importantes en varios estándares de calidad.[48]

Metas de calidad

Con la intención de mostrar públicamente su compromiso con la calidad, muchas organizaciones de todo el mundo se han impuesto objetivos de calidad muy ambiciosos, siendo los más conocidos los estándares ISO 9000 y Seis Sigma.

ISO 9000 **ISO 9000** es un conjunto de estándares internacionales de administración de la calidad, determinados por la International Organization for Standarization (www.iso.org), los cuales establecen lineamientos uniformes para los procesos de producción con el fin de garantizar que los productos se ajusten a los requerimientos de los clientes. Estos estándares cubren todo tipo de operaciones, desde la revisión contractual para el diseño de productos hasta la entrega de los mismos. Los estándares ISO 9000 se han convertido en la norma internacional para evaluar y comparar a las empresas que participan en el mercado global. De hecho, este tipo de certificación puede ser un prerrequisito para hacer negocios en el entorno internacional. Lograr la certificación ISO 9000 es una prueba de que la empresa ha implementado un sistema de operaciones de calidad.

ISO 9000
Conjunto de estándares internacionales de administración de la calidad que establecen lineamientos uniformes para los procesos de producción, con el fin de garantizar que los productos se ajusten a los requerimientos de los clientes

Casi 40 000 empresas estadounidenses cuentan con certificación ISO 9000. En China, más de 200 000 compañías la han recibido también.[49] Y las cifras siguen en aumento. Tan solo en 2014, se otorgaron certificados a más de 1.6 millones de empresas en todo el mundo.[50]

SEIS SIGMA Hace más de 30 años, Motorola popularizó el uso de estrictos estándares de calidad mediante la introducción de un programa de mejora de la calidad cuya marca quedó registrada como Seis Sigma.[51] En términos muy sencillos, **Seis Sigma** es un programa de calidad diseñado para reducir defectos y ayudar a disminuir costos, ahorrar tiempo y aumentar la satisfacción del cliente. Se basa en un estándar estadístico que establece el objetivo de no más de 3.4 defectos por millón de unidades o procedimientos. ¿Qué significa su nombre? Sigma es la letra griega que utilizan los especialistas en estadística para definir una desviación estándar respecto de la curva normal. Mientras mayor sea el valor de sigma, menores son las desviaciones respecto de la norma, lo cual significa que hay menos defectos. En Uno Sigma, dos terceras partes de cualquier elemento bajo medición caen dentro de la curva. Dos Sigma cubre aproximadamente 95 por ciento. En Seis Sigma se alcanza el menor número de defectos posible.[52] Se trata de un objetivo de calidad muy ambicioso. Aunque es un estándar extremadamente difícil de lograr, muchas empresas impulsadas por la calidad están utilizándolo y obteniendo beneficios al hacerlo. Por ejemplo, General Electric estima que ha ahorrado $12 000 millones en costos en un periodo de cinco años.[53] Otras empresas reconocidas que han implementado el modelo Seis Sigma son ITT Industries, Dow Chemical, 3M Company, American Express, Sony Corporation, Nokia Corporation y Johnson & Johnson. Si bien podría dar la impresión de que quienes más utilizan este método son las compañías de manufactura, empresas de servicios como instituciones financieras, minoristas y organizaciones dedicadas al cuidado de la salud, también han comenzado a aplicarlo. ¿Qué impacto tiene Seis Sigma? Veamos un par de ejemplos.

Seis Sigma
Programa de calidad diseñado para reducir defectos y ayudar a disminuir costos, ahorrar tiempo y aumentar la satisfacción del cliente

En Wellmark Blue Cross & Blue Shield, una empresa dedicada a la administración de servicios de salud, se requerían 65 días o más para añadir un nuevo médico a su listado de planes médicos. Ahora, gracias a Seis Sigma, la empresa descubrió que la mitad de los procesos que utilizaba

eran redundantes. Una vez que se deshicieron de todos aquellos pasos innecesarios, el trámite tarda 30 días, o menos, e involucra a menos personal. Además, la compañía ha logrado reducir sus gastos administrativos en $3 millones anuales, monto que se traduce en primas de seguros médicos más económicas para los clientes.[54] McKesson, una compañía dedicada a la tecnología de información para el cuidado de la salud, ahorró $150 millones y alcanzó una precisión de 99.98% en sus pedidos desde que mejoró la administración de sus operaciones.[55]

Si bien es importante que los gerentes reconozcan los beneficios que se obtienen al alcanzar un nivel Seis Sigma o al conseguir la certificación ISO 9000, la principal ventaja deriva de la mejora de la calidad en sí misma. En otras palabras, el objetivo de cualquier certificación en calidad debe ser contar con procesos laborales y sistemas de operaciones que permitan que las organizaciones satisfagan las necesidades de los clientes y que los empelados desempeñen siempre un trabajo de alta calidad.

Personalización masiva y organizaciones esbeltas

El término *personalización masiva* parece una paradoja. Sin embargo, el concepto de diseño bajo pedido está convirtiéndose en un tema muy importante de la administración de operaciones para los gerentes de hoy. La **personalización masiva** abastece los productos cuando, donde y como quieren los clientes.[56] Empresas tan diversas como BMW, Ford, Levi Strauss, Wells Fargo, Mattel y Dell están adoptando la personalización masiva para mantener u obtener una ventaja competitiva. La personalización masiva requiere técnicas flexibles de manufactura y un diálogo continuo con los clientes.[57] La tecnología juega un papel importante en ambas condiciones.

personalización masiva
Proporcionar a los clientes los productos cuando, donde y como los quieran

Gracias a la manufactura flexible, las empresas desarrollan la capacidad de reajustar rápidamente sus líneas de ensamblaje para fabricar productos bajo pedido. Utilizando tecnologías como maquinaria fabril controlada por computadora, intranets, robots industriales, lectores de códigos de barras, impresoras digitales y software para logística, las empresas pueden manufacturar, ensamblar y entregar a los clientes productos personalizados, con empaques también personalizados, en plazos increíblemente cortos. Dell es un buen ejemplo de las empresas que emplean la tecnología y técnicas flexibles de manufactura para fabricar computadoras personalizadas con base en las especificaciones del cliente.

La tecnología también juega un papel importante en el diálogo continuo con los clientes. Utilizando grandes bases de datos, las empresas pueden llevar un registro de los gustos y las aversiones de los consumidores. Además, Internet ha hecho posible que las compañías sostengan un diálogo continuo con su clientela, con el fin de conocer cuáles son sus preferencias exactas y poder responder a ellas. Por ejemplo, en el sitio web de Amazon, los clientes son recibidos con un mensaje de bienvenida con sus nombres y pueden obtener recomendaciones personalizadas de libros y otros productos. La capacidad de personalizar los productos en función de los deseos y especificaciones del cliente da pie a una importante relación entre éste y la organización. Si al cliente le gusta el producto y le brinda valor, es más probable que permanezca fiel a la empresa.

Un intenso enfoque en los clientes también es fundamental para convertirse en una **organización esbelta**, es decir, en una organización que comprende qué quieren sus consumidores, identifica lo que tiene valor para el cliente analizando todas las actividades requeridas para fabricar productos, y luego optimiza el proceso completo para adaptarlo a la perspectiva del cliente.[58] Las organizaciones esbeltas se deshacen de todas las actividades que no añaden valor a los ojos del consumidor. Por ejemplo, empresas como United Parcel Service, LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton y Harley-Davidson han puesto en acción operaciones esbeltas. “Las operaciones esbeltas adoptan una filosofía de reducción del desperdicio, esforzándose por alcanzar la perfección mediante el aprendizaje continuo, la creatividad y el trabajo en equipo”.[59] A medida que más organizaciones de manufactura y de servicios adoptan los principios de adelgazamiento operativo, deben entender que se trata de un camino sin fin hacia la eficiencia y la eficacia.

organización esbelta (delgada)
Organización que comprende qué quieren sus consumidores, identifica lo que tiene valor para el cliente, analizando todas las actividades requeridas para fabricar productos, y luego optimiza el proceso completo para adaptarlo a la perspectiva del cliente

PREGUNTAS DE REPASO Y ANÁLISIS

AO-1. ¿Qué es la administración de operaciones?

AO-2. ¿Qué tipo de organizaciones considera que tienen una mayor necesidad de la administración de operaciones, las de manufactura o las de servicios? Explique.

AO-3. ¿Qué es la cadena de valor? ¿Qué es la administración de la cadena de valor? ¿Cuál es su objetivo? ¿Cuáles son sus beneficios?

AO-4. ¿Cuáles son los requisitos de una administración exitosa de la cadena de valor? ¿Qué obstáculos existen para lograr su implementación exitosa?

AO-5. ¿Cómo podría utilizar la administración de la cadena de valor en su vida cotidiana?

AO-6. ¿Qué papel juega la tecnología en la manufactura?

AO-7. ¿Qué es ISO 9000? ¿Qué es Seis Sigma?

AO-8. Describa la administración esbelta y explique cuál es su importancia.

AO-9. ¿De qué manera podría aplicarse la administración de operaciones a otras funciones gerenciales además del control?

AO-10. ¿Qué es más importante para el éxito organizacional, la mejora continua o el control de calidad? Explique su punto de vista.

NOTAS

1. K. Baxter, "Seoul Showcases Its Talent", *MEED: Middle East Economic Digest,* 14 de mayo de 2010, pp. 13-24; E. Ramstad, "High-Speed Wireless Transforms a Shipyard", *Wall Street Journal,* 16 de marzo de 2010, p. B6; y Datamonitor, "Company Profile: Hyundai Heavy Industries Co., Ltd.", www.datamonitor.com, 27 de noviembre de 2009.
2. D. McGinn, "Faster Food", *Newsweek,* 19 de abril de 2004, pp. E20-E22.
3. *World Factbook 2015-2016,* disponible en línea en https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/, 2016.
4. D. Michaels y J. L. Lunsford, "Streamlined Plane Making", *Wall Street Journal,* 1 de abril de 2005, pp. B1+.
5. J. Dwyer-Lindgren, "Boeing Will Boost 737 Production, Slow 777 Rates", *USA Today* online, www.usatoday.com, 28 de enero de 2016.
6. T. Aeppel, "Workers Not Included", *Wall Street Journal,* 19 de noviembre de 2002, pp. B1+.
7. M. Sheahan, "Adidas Aims to Open Automated Shoe Factory in Germany in 2016", *Reuters* online, www.reuters.com, 20 de octubre de 2015.
8. Associated Press, "Robots Replacing Human Factory Workers at Faster Place", *The Los Angeles Times* online, www.latimes.com, 10 de febrero de 2015.
9. PTI, "China Sets Up First Unmanned Factory; All Processes Are Operated by Robots", *The Economic Times* online, www.economictimes.indiatimes.com, 27 de julio de 2015.
10. A. J. Agrawal, "How Retain and Restaurants Can Use Apps to Effectively Market Their Business", *Forbes* online, www.forbes.com, 30 de diciembre de 2015.
11. C. Fredman, "The Devil in the Details", *Executive Edge,* abril-mayo de 1999, pp. 36-39.
12. Información de http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/en/skoda-auto-annual-report-2007.pdf, 8 de julio de 2008; y T. Mudd, "The Last Laugh", *Industry Week,* 18 de septiembre de 2000, pp. 38-44.
13. W. E. Deming, "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management", *National Productivity Review,* invierno de 1981-1982, pp. 12-22.
14. T. Vinas, "Little Things Mean a Lot", *Industry Week,* noviembre de 2002, p. 55.
15. J. Hagel III, J. Seely Brown, D. Kulasooriya, C. Giffi y M. Chen, "The Future of Manufacturing: Making Things in a Changing World", Deloitte Development, LLC, http://dupress.com/articles/future-of-manufacturing-industry/, 31 de marzo de 2015; "The Future of Manufacturing 2009", *Industry Week,* noviembre de 2009, pp. 25-31; T. D. Kuczmarski, "Remanufacturing America's Factory Sector", *BusinessWeek* online, 9 de septiembre de 2009.
16. T. Laseter, K. Ramdas y D. Swerdlow, "The Supply Side of Design and Development", *Strategy+Business,* verano de 2003, p. 23; J. Jusko, "Not All Dollars and Cents", *Industry Week,* abril de 2002, p. 58; y D. Drickhamer, "Medical Marvel", *Industry Week,* marzo de 2002, pp. 47-49.
17. J. H. Sheridan, "Managing the Value Chain", *Industry Week*, www.industryweek.com, 6 de septiembre de 1999, pp. 1-4.
18. *Ibid*., p. 3.
19. D. Sedgwick, "Suppliers Start Moving Closer to GM Plants", *Auto News* online, www.autonews.com, 17 de noviembre de 2014.
20. J. Teresko, "Forward, March!", *Industry Week,* julio de 2004, pp. 43-48; D. Sharma, C. Lucier y R. Molloy, "From Solutions to Symbiosis: Blending with Your Customers", *Strategy+Business,*

segundo trimestre de 2002, pp. 38-48; y S. Leibs, “Getting Ready: Your Suppliers”, *Industry Week*, www.industryweek.com, 6 de septiembre de 1999.
21. D. Bartholomew, “The Infrastructure”, *Industry Week*, www.industryweek.com, 6 de septiembre de 1999, p. 1.
22. T. Stevens, “Integrated Product Development”, *Industry Week,* junio de 2002, pp. 21-28.
23. T. Vinas, “A Map of the World: IW Value-Chain Survey”, *Industry Week,* septiembre de 2005, pp. 27-34.
24. C. Burritt, C. Wolf y M. Boyle, “Why Wal-Mart Wants to Take the Driver’s Seat”, *Bloomberg BusinessWeek,* 31 de mayo-6 de junio de 2010, pp. 17-18.
25. R. Normann y R. Ramirez, “From Value Chain to Value Constellation”, *Harvard Business Review on Managing the Value Chain* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000), pp. 185-219.
26. “Collaboration Is the Key to Reducing Costs”, *Industry Week,* octubre de 2009, p. 35; J. Teresko, “The Tough Get Going”, *Industry Week,* marzo de 2005, pp. 25-32; D. M. Lambert y A. M. Knemeyer, “We’re in This Together”, *Harvard Business Review,* diciembre de 2004, pp. 114-122; y V. G. Narayanan y A. Raman, “Aligning Incentives in Supply Chains”, *Harvard Business Review,* noviembre de 2004, pp. 94-102.
27. D. Drickhamer, “Looking for Value”, *Industry Week,* diciembre de 2002, pp. 41-43.
28. J. L. Yang, “Veggie Tales”, *Fortune,* 8 de junio de 2009, pp. 25-30.
29. J. Jusko, “Focus. Discipline. Results”, *Industry Week,* junio de 2010, pp. 16-17.
30. J. H. Sheridan, “Managing the Value Chain”, p. 3.
31. G. Taninecz, “Forging the Chain”, *Industry Week,* 15 de mayo de 2000, pp. 40-46.
32. S. Leibs, “Getting Ready: Your Customers”, *Industry Week*, www.industryweek.com, 6 de septiembre de 1999, p. 1.
33. J. Katz, “Empowering the Workforce”, *Industry Week,* enero de 2009, p. 43.
34. D. Blanchard, “In the Rotation”, *Industry Week,* enero de 2009, p. 42.
35. N. Zubko, “Mindful of the Surroundings”, *Industry Week,* enero de 2009, p. 38.
36. “Top Security Threats and Management Issues Facing Corporate America: 2003 Survey of *Fortune* 1000 Companies”, ASIS International and Pinkerton, www.asisonline.org.
37. J. H. Sheridan, “Managing the Value Chain”, p. 4.
38. R. Russell y B. W. Taylor, *Operations Management,* 5a ed. (Nueva York: Wiley, 2005); C. Liu-Lien Tan, “U.S. Response: Speedier Delivery”, *Wall Street Journal,* 18 de noviembre de 2004, pp. D1+; y C. Salter, “When Couches Fly”, *Fast Company,* julio de 2004, pp. 80-81.
39. D. Joseph, “The GPS Revolution: Location, Location, Location”, *BusinessWeek* online, 27 de mayo de 2009.
40. J. Jargon, “Domino’s IT Staff Delivers Slick Site, Ordering System”, *Wall Street Journal,* 24 de noviembre de 2009, p. B5; y S. Anderson, The Associated Press, “Restaurants Gear Up for Window Wars”, *Springfield, Missouri, News-Leader,* 27 de enero de 2006, p. 5B.
41. S. McCartney, “A Radical Cockpit Upgrade Southwest Fliers Will Feel”, *Wall Street Journal,* 1 de abril de 2010, p. D1.
42. D. Bartholomew, “Quality Takes a Beating”, *Industry Week,* marzo de 2006, pp. 46-54; J. Carey y M. Arndt, “Making Pills the Smart Way”, *BusinessWeek,* 3 de mayo de 2004, pp. 102-103; y A. Barrett, “Schering’s Dr. Feelbetter?” *BusinessWeek,* 23 de junio de 2003, pp. 55-56.
43. S. Herships, “How a Hotel Earns Five Stars: The Checklist”, *Marketplace* online, www.marketplace.org, 2 de julio de 2014.
44. J. S. McClenahen, “Prairie Home Companion”, *Industry Week,* octubre de 2005, pp. 45-46.
45. T. Vinas, “Zeroing In on the Customer”, *Industry Week,* octubre de 2004, pp. 61-62.
46. W. Royal, “Spotlight Shines on Maquiladora”, *Industry Week,* 16 de octubre de 2000, pp. 91-92.
47. Vea B. Whitford y R. Andrew, eds., *The Pursuit of Quality* (Perth: Beaumont Publishing, 1994).
48. D. Drickhamer, “Road to Excellence”, *Industry Week,* 16 de octubre de 2000, pp. 117-118.
49. J. Heizer y B. Render, *Operations Management,* 10a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011), p. 193.
50. International Organization for Standardization, “The ISO Survey of Management System Standard Certifications—2014”, http://www.iso.org/iso/iso-survey, consultado el 12 de junio de 2016.
51. G. Hasek, “Merger Marries Quality Efforts”, *Industry Week,* 21 de agosto de 2000, pp. 89-92.
52. M. Arndt, “Quality Isn’t Just for Widgets”, *BusinessWeek,* 22 de julio de 2002, pp. 72-73.
53. “Six Sigma Costs and Savings”, *iSixSigma* online, https://www.isixsigma.com/implementation/financial-analysis/sixsigma-costs-and-savings/, consultado el 12 de junio de 2016.
54. M. Arndt, “Quality Isn’t Just for Widgets”.
55. “The Healthcare Supply Chain Top 25 for 2015”, *Gartner*, www.gartner.com, 18 de noviembre de 2015.
56. S. McMurray, “Ford’s F-150: Have It Your Way”, *Business 2.0,* marzo de 2004, pp. 53-55; “Made-to-Fit Clothes Are on the Way”, *USA Today,* julio de 2002, pp. 8-9; y L. Elliott, “Mass Customization Comes a Step Closer”, *Design News,* 18 de febrero de 2002, p. 21.
57. E. Schonfeld, “The Customized, Digitized, Have-It-Your-Way Economy”, *Fortune,* 28 de octubre de 1998, pp. 114-120.
58. Heizer y Render, *Operations Management,* p. 636; y S. Minter, “Measuring the Success of Lean”, *Industry Week,* febrero de 2010, pp. 32-35.
59. Heizer y Render, *Operations Management,* p. 636.

PARTE 6 Práctica administrativa

El dilema de un gerente

Lululemon Athletica Inc., con sede en Vancouver, Canadá, es un fabricante reconocido de ropa deportiva y para la práctica del yoga, la cual se vende en más de 250 tiendas, principalmente ubicadas en América del Norte, aunque también en Australia y Nueva Zelanda. Lululemon ha desarrollado una base de clientes leal, casi obsesiva y de culto. (Un cliente comentó que "una vez que vas a Lululemon, no hay regreso"). Otros afirman que la ropa de la compañía es la razón por la que empezaron (o continuaron) ejercitándose. Los expertos en ventas al menudeo consideran que el posicionamiento de la marca se relaciona tanto con la venta de un estilo de vida como con la venta de pantalones coloridos y con hermosos diseños para practicar el yoga. Los clientes pueden tomar una clase de yoga gratis en las tiendas y recibir la ayuda de empleados divertidos y conocedores. Todo parecía estar muy bien, incluso excelente, en el mundo de Lululemon, hasta que llegó un lote de pantalones elásticos (uno de los principales productos de la compañía) que eran demasiado delegados. Este problema fue el cuarto error de la compañía en el transcurso de un año, en lo que al control de calidad se refiere. Y para una empresa que opera un negocio de miles de millones de dólares en ventas de ropa de lujo para yoga, que vende a precios muy elevados, este problema en particular representó un traspié muy costoso. La compañía de inmediato recogió el lote de pantalones negros demasiado reveladores y comentó: "Este evento no es el resultado de un cambio de fabricantes o de la calidad de los ingredientes". El retiro de sus populares pantalones resultó muy costoso y vergonzoso para la empresa, que desde hacía mucho tiempo se anunciaba como una marca de lujo.

Suponga que forma parte del equipo gerencial. Con base en lo que ha aprendido en esta parte sobre la vigilancia y el control, diga cuáles son cinco aspectos en los que sugeriría que el equipo debe enfocarse. Piense con detenimiento sus sugerencias.

Perspectiva global

Ésta es una historia sobre la economía global. Trata de mercados, política y opinión pública; y a medida que los puestos de trabajo —especialmente los de cuello blanco y profesionales— sigan subcontratándose y llevándose al extranjero, la historia nos afectará cada vez más de cerca. Aunque los términos *offshoring* y *outsourcing* a menudo se utilizan como sinónimos, significan cosas diferentes. *Offshoring* implica reubicar procesos de negocios (producción y servicios) de un país a otro, mientras que el *outsourcing* consiste en trasladar actividades no esenciales que se hacían internamente, para que las realice una entidad externa que se especializa en esos procesos.

Una de las realidades de una economía global es que, para ser competitivos, los encargados de tomar decisiones estratégicas deben buscar los mejores lugares para hacer negocios. Si es menos costoso fabricar un automóvil en México, quizás ahí deba hacerse. Si una consulta telefónica puede procesarse a un menor costo en India o Filipinas, tal vez ahí deba procesarse. Y si un código de programación puede escribirse de manera más barata en China o Rusia, tal vez ahí deba escribirse. Casi cualquier trabajo profesional que se pueda realizar fuera de la organización se ofrece a quien pueda hacerlo. No hay elementos políticos ni filosóficos en la decisión de enviar los trabajos a otras partes. Lo importante es que puede ahorrar dinero a las compañías. Sin embargo, es necesario pagar un precio en términos del enojo y la ansiedad de los empleados. Entonces ¿el outsourcing y el offshoring son malos?

Los críticos responden que sí, ya que están afectando los trabajos que alguna vez fueron considerados "seguros" entre un rango amplio de actividades laborales profesionales. Además, el outsourcing y el offshoring han estado ocurriendo a un ritmo abrumador. Esto significa que las carreras para las que se están preparando los estudiantes universitarios probablemente no les servirán para ganarse la vida a largo plazo. Este cambio estructural en la economía estadounidense también significa que es probable que la fuerza laboral enfrente cambios frecuentes de carrera y presiones para recibir sueldos más bajos.

Los partidarios responden que no. Su argumento se basa en la perspectiva que considera el desarrollo económico como una escalera donde cada país está tratando de subir al siguiente peldaño. Y es absurdo pensar que Estados Unidos llegó a la cima de la escalera y que ya no hay más a donde ir. Aunque las personas temen que los trabajadores estadounidenses con alta escolaridad enfrentarán el mismo destino que los obreros que perdieron su trabajo debido a que hay países con costos más bajos, la verdad es que Estados Unidos aún tiene una ventaja competitiva en innovación; aunque, como se analizó antes, esa ventaja podría estar en riesgo. El peligro más grande que enfrentan los trabajadores estadounidenses no es la competencia en el extranjero, sino su excesiva preocupación porque otros países asciendan en la escalera económica, en lugar de buscar el siguiente peldaño más alto.

Por último, otras razones que tal vez se combinaron para seducir a las compañías estadounidenses incluyen las fuerzas económicas que actuaron en la última recesión mundial, provocando el aumento de los índices laborales en zonas geográficas donde los costos permanecieron bajos, aunado a un incremento en los costos de transportación y de las materias primas, así como incentivos fiscales atractivos en diversos estados de la unión americana.

¿Quién tiene la razón? Es probable que aún no podamos responder esa pregunta, sólo el tiempo lo dirá. Sin embargo, sabemos que lo que está ocurriendo con el offshoring y el outsourcing es otro ejemplo de por qué los encargados de tomar decisiones necesitan estar conscientes del contexto en el que sus organizaciones están haciendo negocios.

Analice las preguntas siguientes, tomando en consideración lo que aprendió en la parte 6:

- *¿En qué aspectos son similares el offshoring y el outsourcing?*
- *¿Qué argumentos utilizan los críticos para afirmar que el offshoring y el outsourcing son inadecuados?*
- *¿Qué argumentos utilizan los partidarios para afirmar que el offshoring y el outsourcing no son inadecuados?*
- *¿De qué manera la decisión de utilizar offshoring y outsourcing afecta las actividades de vigilancia y control?*
- *¿Sólo los fabricantes deben enfrentar esas decisiones o problemas? Analice.*

Fuentes: H. Malcom, "Lulu's No Downward Dog", USA Today*, 20 de marzo de 2013, p. 1B+; ("Black Luon Pants Shortage Expected", Lululemon Athletica, comunicado de prensa, 18 de marzo de 2003; D. Searcey, "Judges Turn to Outsourcing as Cases Get More Complex",* Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2013; A. Fisher, "Got a Back-Office Job? It May Be Headed Overseas", management.fortune.cnn.com, 12 de septiembre de 2013; S. Cendrowski, "Can Outsourcing Be Improved?"* Fortune*, 10 de junio de, 2013, pp. 14-17; A. Fox, "America Inc.",* HR Magazine*, mayo de 2013, pp. 44-48; K. O'Sullivan, "Practiced, But Not Perfect",* CFO*, marzo de 2013, pp. 52-53; J. Bussey, "Will Costs Drive Firms Home?"* Wall Street Journal*, 5 de mayo de 2011, pp. B1+; D. Wessel, "Big U.S. Firms Shift Hiring Abroad", Wall Street Journal, 19 de abril de 2011, pp. B1+; P. Engardio, M. Arndt y D. Foust, "The Future of Outsourcing",* BusinessWeek*, 30 de enero de 2006, pp. 50-58; J. Thottam, "Is Your Job Going Abroad?",* Time*, 1 de marzo de 2004, pp. 26-36; L. D. Tyson, "Outsourcing: Who's Safe Anymore?"* BusinessWeek*, 23 de febrero de 2004, p. 26; A. Fisher, "Think Globally, Save Your Job Locally",* Fortune*, 23 de febrero de 2004, p. 60; "The New Job Migration,"* The Economist*, 21 de febrero de 2004, p. 11; O. Thomas, "The Outsourcing Solution,"* Business 2.0*, septiembre de 2003, pp. 159-160; y K. Madigan y M. J. Mandel, "Outsourcing Jobs: Is It Bad?"* BusinessWeek*, 25 de agosto de 2003, pp. 36-38.*

Caso continuo

Starbucks – Control

Aun cuando los gerentes hayan establecido metas y planes, y hayan organizado y estructurado las cosas para perseguir esas metas, su trabajo no ha terminado. ¡Todo lo contrario! Ahora los gerentes deben vigilar las actividades laborales para asegurarse de que se realicen como se planearon, y corregir cualquier desviación importante. En Starbucks, los gerentes controlan diversas funciones, actividades, procesos y procedimientos para garantizar que se alcancen los estándares de desempeño deseados en todos los niveles de la organización.

Control de la experiencia del café

¿Por qué Starbucks ha tenido tanto éxito? Aunque muchos factores han contribuido a su éxito, un aspecto importante es su capacidad para brindar a los clientes un producto único, de la mayor calidad, entregado con un servicio excepcional. Todo lo que hace cada empleado de Starbucks, desde el nivel más alto hasta el más bajo, contribuye a la capacidad de la empresa para hacerlo de manera eficiente y eficaz. Y los gerentes necesitan implementar sistemas de control para vigilar y evaluar lo que se hace, y cómo se hace. Los gerentes de Starbucks utilizan distintos tipos de controles para garantizar que la compañía alcance sus metas. Estos controles incluyen controles de transacciones, controles de seguridad, controles de empleados y controles del desempeño organizacional.

Un reclutador legal se detiene en una cafetería Starbucks mientras va de camino a su oficina en el centro de Chicago y pide su acostumbrado Caffè Mocha grande. Un supervisor de construcción se coloca en la fila para recibir servicio en su automóvil, en la tienda Starbucks de Rancho Cucamonga, California, para pedir un bollo de canela y un té Tazo. Son las 11 de la noche y, dado que necesita tomar un descanso de sus horas de estudio para el examen de administración que debe presentar al siguiente día, una estudiante se dirige al Starbucks local para comprar algo sabroso: un refresco Starbucks de frambuesa con granada. Ahora está lista para retomar el material del capítulo sobre controles administrativos.

Cada mes, 75 millones de clientes en promedio compran en una tienda Starbucks. El monto por transacción de la venta promedio difiere por ciudad, desde $6.87 en Nueva York, hasta $8.76 en Boston. Estas transacciones entre socios (empleados) y clientes —el intercambio de productos por dinero— son la principal fuente de ingresos para Starbucks. Es importante medir y evaluar la eficiencia y eficacia de estas transacciones, tanto para los clientes que ingresan a las tiendas, como para los que piden el servicio en su automóvil. Debido a que Starbucks ha realizado transacciones con los clientes dentro de sus tiendas desde hace muchos años, ya cuenta con numerosos procedimientos y procesos que permiten la continuidad en esas operaciones. Sin embargo, a medida que Starbucks añade más ventanillas para brindar servicio a los clientes en sus automóviles, actualmente se enfoca principalmente en lograr que las transacciones sean rápidas y de buena calidad; una medida diferente de la que utiliza para las transacciones que lleva a cabo con los clientes dentro de la tienda. Cuando una persona ingresa a un punto de venta y hace un pedido, puede hacerse a un lado mientras preparan lo que ordenó; sin embargo, eso no es posible cuando el cliente hace el pedido desde su automóvil. Al reconocer esas limitaciones, la compañía está tomando medidas para mejorar el servicio. Por ejemplo, ha colocado relojes digitales en lugares donde los empleados los puedan ver fácilmente, para medir los tiempos de servicio; se utilizan pantallas para confirmar los pedidos, con la finalidad de aumentar la tasa de precisión; y se han colocado anaqueles adicionales cerca de las ventanillas donde se atiende a los automovilistas, con productos de repostería.



Estos hombres y mujeres jóvenes acaban de completar un periodo de aprendizaje en Starbucks, el cual está conformado por el programa de capacitación Barista Mastery and Customer Service, lanzado en el Reino Unido, que tiene una duración de 12 meses. El programa es un tipo de control de los empleados que garantiza que aprendan y sigan los procedimientos adecuados relacionados con el almacenamiento, el manejo, la preparación y la entrega de los productos de Starbucks, y que ofrezcan a los clientes un servicio ejemplar y que los traten con respeto.
Fuente: Nick Ansell/PA Wire/Press Association via AP Images

La seguridad también es un tema importante para Starbucks. Para proteger los activos de la compañía (como el personal, los equipos, los productos, la información financiera, etcétera) se requiere de controles de seguridad. La compañía está comprometida a proporcionar a todos los empleados un entorno laboral limpio, seguro y saludable. Todos los trabajadores comparten la responsabilidad de cumplir con las reglas y prácticas de seguridad; de cooperar con los funcionarios encargados de hacer cumplir esas reglas y prácticas; de tomar las medidas necesarias para protegerse a sí mismos y a sus colegas; de recibir la capacitación requerida para la seguridad; y de reportar de inmediato los accidentes, lesiones y prácticas o condiciones de inseguridad. Durante la contratación, cada empleado recibe un manual con todas las normas de salud y seguridad, y se le capacita sobre los requisitos descritos en dicho manual. Además, los gerentes reciben capacitación continua sobre estos temas y se espera que mantengan a sus empleados capacitados y actualizados sobre cualquier cambio que ocurra. Asimismo, los empleados se pueden poner en contacto con el Partner & Asset Protection Department para obtener información y asesoría.

Otra área que ha sido especialmente importante para Starbucks son las tarjetas de regalo, un elemento que le permite hacer un gran volumen de ventas. Con las tarjetas de regalo, los empleados carentes de ética tienen muchas oportunidades de "robar" a la empresa. El director de cumplimiento de la compañía ha dicho que es difícil detectar este tipo de fraude, ya que por lo general no es muy evidente desde el punto de vista operacional. Sin embargo, Starbucks utiliza tecnología para analizar datos de transacciones con el fin de detectar múltiples pagos con tarjetas en un solo día, y ha identificado otras actividades "reveladoras" que señalan posibles fraudes. Cuando la tecnología de la compañía detecta transacciones que se salen de la norma, el personal corporativo de Starbucks recibe una alerta, y un panel de expertos revisa los datos. Los investigadores han encontrado individuos que confesaron haber robado hasta $42 000. Cuando se detectan excepciones pequeñas, se envían cartas a los empleados, pidiéndoles que expliquen lo que está ocurriendo. Muchos de los trabajadores que son "notificados" renuncian.

Aunque los métodos de control que utiliza Starbucks son muy eficientes, hay otros tipos de robos que no son fáciles de detectar. Por ejemplo, un empleado admitió haber robado el número de la tarjeta de crédito de un cliente y utilizarlo después para hacer compras por un monto de $200 en una tienda de abarrotes. Tiempo después, el cliente regresó a la tienda para confrontar al empleado. Al poco tiempo, la gerencia de Starbucks lo despidió, y un representante de la compañía dijo lo siguiente: "Valoramos mucho la confianza de nuestros clientes y de inmediato tomamos medidas internas para abordar y resolver este problema".

Proteger a la compañía y a los clientes del robo de los empleados es un asunto de seguridad financiera. Se han encontrado vulnerabilidades en la aplicación móvil de Starbucks, provocando nuevas preocupaciones por la seguridad. Por ejemplo, varios clientes reportaron cobros no autorizados a sus cuentas después de utilizar la aplicación para comprar algún producto. Una víctima informó haber recibido 10 correos electrónicos automáticos de Starbucks en un lapso de cinco minutos, donde le informaban de transacciones que no había hecho. Desde entonces, Starbucks ha estado buscando la manera de lograr que las transacciones que se realizan a través de la aplicación sean más seguras.

Los empleados de tiempo completo y de medio tiempo de Starbucks son la principal (y más importante) fuente de contacto entre la compañía y el cliente, y una de sus prioridades es brindar un servicio ejemplar a su clientela. La empresa anima a los trabajadores para que logren que cada cliente tenga una experiencia agradable y satisfactoria, y para que traten a todos los consumidores con respeto y dignidad. ¿Qué tipo de controles utiliza Starbucks con los empleados para garantizar que esto ocurra? Los empleados reciben capacitación para seguir todos los procedimientos adecuados con respecto al almacenamiento, el manejo, la preparación y la entrega de los productos. Además, cada trabajador debe notificar de inmediato a la gerencia si observa cualquier cosa que sugiera que un producto podría poner en riesgo la salud o la seguridad del personal o de los clientes. Los empleados también aprenden las señales de peligro relacionadas con la posible presencia de violencia en el centro de trabajo, y la manera de reducir su vulnerabilidad en una situación de ese tipo. En cualquier circunstancia donde la seguridad de los productos o de los colegas se vea amenazada, los gerentes de las tiendas están capacitados para tomar las medidas necesarias.

Starbucks reconoce que los recursos que invierte en el desarrollo de los empleados de las tiendas no rendirán frutos a menos que lleguen al trabajo a tiempo. La compañía estudió las causas del ausentismo y los retardos, y se dio cuenta de que las irregularidades del transporte público eran responsables de gran parte del problema. Es por ello que está probando diferentes estrategias para ayudar a que los empleados lleguen a su trabajo a tiempo. Por ejemplo, está trabajando en conjunto con Lyft para aumentar la tasa de asistencia. Es muy pronto para saber si esta iniciativa será exitosa, pero es un ejemplo de cómo Starbucks ha tomado el control al atacar la causa del problema.

Los últimos tipos de control que son importantes para los gerentes de la compañía son los que se relacionan con el desempeño organizacional y las finanzas. Starbucks utiliza las medidas habituales para el control financiero, pero también mide el crecimiento de las ventas en las tiendas que llevan abiertas al menos un año, como estándar del desempeño. Por otro lado, un desafío constante es el control de los costos de operación de las tiendas. La empresa debe lograr un fino equilibrio entre mantener bajos los costos y proporcionar un servicio de alta calidad. Sin embargo, se han tomado algunas medidas para controlar los costos. Por ejemplo, las nuevas bolsas para la basura más delgadas le ahorrarán a la empresa medio millón de dólares cada año.

Aunque Starbucks ha encontrado formas para controlar eficazmente algunos costos de operación, otros continúan fuera de su control (por ejemplo, el incremento en los precios de las rentas y el grano de café). La compañía resuelve gran parte del incremento de costos aumentando sus precios; sin embargo, no toma estas decisiones a la ligera. Un vocero de Starbucks dijo que la compañía evalúa la fijación de precios para "equilibrar la necesidad de operar nuestro negocio de manera redituable, y al mismo tiempo seguir proporcionando valor a nuestros clientes leales y para atraer a nuevos consumidores".

Además de las medidas financieras habituales, los procedimientos y lineamientos corporativos forman parte importante del control de sus finanzas, como lo hace cualquier corporación regida por la ley Sarbanes-Oxley. Starbucks ha identificado lineamientos para su consejo directivo con respecto a las responsabilidades, los procesos, los procedimientos y las expectativas.

La cadena de valor de Starbucks: del grano al vaso

El vaso de café humeante que se entrega en la mano del cliente en cualquier tienda Starbucks proviene de los granos de café (bayas) obtenidas de los cafetales. De la cosecha al almacenamiento, al proceso de tostado, a la venta minorista y al vaso del cliente, la empresa entiende muy bien la importancia que tiene el papel de cada participante en su cadena de valor.

Starbucks ofrece una selección de café proveniente de todo el mundo, y los encargados de comprar el producto viajan personalmente a las regiones cafetaleras de Latinoamérica, África/Arabia y Asia/Pacífico para seleccionar y adquirir los granos *de cafeto arábigo* de la más alta calidad. Una vez que los granos llegan a cualquiera de las cinco instalaciones de tostado en Estados Unidos o a las tres localizadas en otras partes del mundo, los tostadores profesionales y expertos se ocupan del proceso. Estos individuos conocen el café y hacen su "magia" para crear el café de gran calidad de la compañía,

en un proceso que equilibra todos sus atributos de sabor. Existen muchos desafíos potenciales al "transformar" la materia prima en el producto y la experiencia de calidad a la que están acostumbrados los clientes de Starbucks. El clima, la transportación, la logística, la tecnología, la inestabilidad política y muchos otros factores podrían afectar las actividades de Starbucks.

Un tema de gran importancia para la compañía es la protección del ambiente. Starbucks ha tomado medidas a lo largo de toda su cadena de suministro para disminuir lo más posible su "huella ambiental". Por ejemplo, pide a sus proveedores que firmen un código de conducta referente al cumplimiento de ciertos estándares y prácticas de negocios. Incluso las tiendas se enfocan en el impacto ambiental de sus operaciones. Por ejemplo, empleados en puntos de venta de todo el mundo han encontrado formas innovadoras de reutilizar los restos del café molido. En Japón, por ejemplo, un grupo de empleados descubrió que podían utilizarse como un ingrediente para fabricar papel. Una imprenta local utiliza este papel para imprimir el boletín informativo oficial de Starbucks Japan. En Baréin, trabajadores secan los restos del café al sol, los envasan y los entregan a los clientes para que los utilicen como fertilizante para sus plantas.

Preguntas de análisis

P6-1. ¿Qué compañías podrían ser buenos puntos de referencia para el *benchmarking* de Starbucks? ¿Por qué? ¿Cuáles compañías podrían estar interesadas en convertirse en puntos de referencia para Starbucks? ¿Por qué?

P6-2. Describa la manera en que los siguientes gerentes de Starbucks podrían utilizar los pronósticos, la presupuestación y la programación (sea específico): (a) el gerente de una tienda minorista; (b) un gerente de marketing regional; (c) el gerente de desarrollo global; y (d) el director general de la empresa.

P6-3. ¿Qué criterios de control serían útiles para el gerente de una tienda minorista? ¿Para un barista en una tienda Starbucks sin servicio al automóvil? ¿Y para una tienda que cuenta con servicio al automóvil?

P6-4. ¿Qué tipos de controles preventivos, concurrentes o de retroalimentación utiliza Starbucks? ¿Existen otros tipos de controles que debería utilizar? De ser así, descríbalos.

P6-5. ¿Qué "señales de alarma" podrían indicar desviaciones significativas de la norma para (a) un empleado que trabaja por hora, (b) un gerente de tienda, (c) un gerente de distrito, (d) el vicepresidente ejecutivo de finanzas y (e) el director general? ¿Hay algunas similitudes? ¿Por qué?

P6-6. Evalúe las medidas de control que está utilizando Starbucks con sus tarjetas de regalo, desde el punto de vista de los tres pasos del proceso de control.

P6-7. Utilice los estados financieros más recientes de la empresa para calcular los siguientes índices financieros: circulante, deuda-activos, rotación de inventario, rotación total de activos, margen de utilidad sobre las ventas, y retorno sobre la inversión. ¿Qué les indican estos índices a los gerentes?

P6-8. ¿Diría que la tecnología de producción/operaciones utilizada por Starbucks en sus cafeterías es unitaria, masiva o de proceso? ¿Y la que emplean en sus plantas de tostado? (Sugerencia: tal vez necesite repasar el material del capítulo 11 para responder esta pregunta).

P6-9. ¿Starbucks es capaz de manejar las incertidumbres presentes en su cadena de valor? ¿Cómo? ¿Por qué?

P6-10. Visite el sitio web de la empresa, www.starbucks.com. Localice la información sobre las actividades ecológicas que la compañía lleva a cabo desde el momento de la compra del grano hasta la venta de un vaso de café. Seleccione uno de los pasos de la cadena (o su profesor podría asignarle alguno). Describa y evalúe qué acciones ecológicas se ponen en práctica. ¿De qué manera podrían verse afectadas la planeación, la organización y el control en las áreas correspondientes?

P6-11. Consulte la misión y los principios guía de la organización en su sitio web. ¿Qué efecto cree que tienen en la forma en que Starbucks ejerce control? ¿Cómo contribuyen los controles de la empresa en el cumplimiento de su misión?

Notas para el caso continuo de la parte 6

Información de Starbucks Corporation 2015 Annual Report, investor.starbucks.com, junio de 2016; B. Levisohn, "Starbucks 'Will Transform the Tea Market' Just Like It Did Coffee", *Barrons*, online, www.blogs.barrons.com, 3 de junio de 2016; P. Wahba, "Why Starbucks Is Overhauling Its Loyalty Rewards Program", *Fortune* online, www.fortune.com, 22 de febrero de 2016; "Profanity-Laced Viral Video Shows Woman Accusing Starbucks Employee of Credit Card Fraud", *Fox News*, online, www.foxnews.com, 4 de enero de 2016; A. Madhani, "Starbucks Eyes Lyft as Way to Ease Worker Commutes", *USA Today* online, www.usatoday.com, 22 de julio de 2015; "Starbucks Drinks to Cost Up to 20 Cents More", *USA Today* online, www.usatoday.com, 7 de julio de 2015; J. Pagliery, "Thieves Are Stealing Money from People's Credit Cards, Bank and PayPal Accounts— By First Tapping into Their Starbucks Mobile App", *CNN Money* online, www.money.cnn.com, 14 de mayo de 2015; K. Shah, "Starbucks or Dunkin' Donuts? Where America's Coffee Loyalty Lies", *Eater* online, www.eater.com, 15 de enero de 2015; sitio web de la compañía, www.starbucks.com; C. Cain Miller, "Starbucks and Square to Team Up", *New York Times online*, 8 de agosto de 2012; R. Ahmed, "Tata Setting Up Starbucks Coffee Roasting Facility", www.online.wsj.com, 26 de julio de 2012; B. Horovitz, "Starbucks Rolling Out Pop with Pep", *USA Today*, 22 de marzo de 2012, p. 1B; Comunicado de prensa de Starbucks, "Starbucks Spotlights Connection Between Record Performance, Shareholder Value, and Company Values at Annual Meeting of Shareholders", news.starbucks.com, 21 de marzo de 2012; D. A. Kaplan, "Strong Coffee", *Fortune*, 12 de diciembre de 2011, pp. 100–116; J. A. Cooke, ed., "From Bean to Cup: How Starbucks Transformed Its Supply Chain", www.supplychainquarterly.com, trimestre 4 de 2010; R. Ruggless, "Starbucks Exec: Security from Employee Theft Important When Implementing Gift Card Strategies", *Nation's Restaurant News*, 12 de diciembre de 2005, p. 24; y R. Ruggless, "Transaction Monitoring Boosts Safety, Perks Up Coffee Chain Profits", *Nation's Restaurant News*, 28 de noviembre de 2005, p. 35.

Glosario

A

abastecimiento global Adquisición de materia prima o fuerza laboral en cualquier mercado internacional que los ofrezca más baratos

acción afirmativa Programas organizacionales que mejoran el estatus de los integrantes de grupos protegidos

acción correctiva básica Acción correctiva que trata de determinar cómo y por qué se dio la desviación del desempeño, antes de corregir lo que la causó

acción correctiva inmediata Acción correctiva que busca solucionar los problemas de una sola vez para reencauzar el desempeño

acción disciplinaria progresiva Método que se utiliza para garantizar que se imponga la penalización mínima adecuada al agravio cometido

acciones disciplinarias Acciones puestas en práctica por un gerente para hacer cumplir los estándares y los reglamentos laborales de la organización

acoso sexual Cualquier acción o actividad indeseable, de naturaleza sexual, que afecte explícita o implícitamente el empleo, el desempeño o el entorno laboral de un individuo

actitud etnocéntrica Perspectiva derivada del provincianismo, según la cual los mejores enfoques y prácticas laborales son las que imperan en el país de origen

actitud geocéntrica Perspectiva orientada hacia el mundo, que se enfoca en usar los mejores métodos y la gente más capaz de cualquier parte del mundo

actitud policéntrica Perspectiva basada en la creencia de que los gerentes del país huésped conocen los mejores métodos y prácticas laborales para dirigir sus negocios

actitudes Declaraciones evaluativas, favorables o desfavorables, que se emiten respecto de objetos, personas o acontecimientos

actividades Tiempo o recursos necesarios para avanzar de un evento a otro en una red PERT

administración Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz

administración basada en evidencias (ABE) Uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la práctica administrativa

administración basada en valores Forma de gestión administrativa en la que los valores guían las labores que llevan a cabo los empleados

administración científica Enfoque que involucra el uso del método científico para determinar la "mejor manera" de realizar un trabajo

administración de la cadena de valor Proceso de administrar la secuencia de actividades e información a lo largo de toda la cadena de valor

administración de la calidad total (TQM) Filosofía administrativa cuyos ejes son la mejora continua y la sensibilidad hacia las necesidades y expectativas del cliente

administración de libro abierto Método motivacional en el que los estados financieros de una organización (los "libros") se comparten con todos los empleados

administración de operaciones Proceso de transformación que convierte los recursos en bienes y servicios terminados

administración estratégica Lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones

administración por contacto directo Término utilizado para describir la interacción directa entre el gerente y sus empleados en la zona de trabajo

administración por objetivos (APO) Proceso que consiste en el establecimiento de metas consensuadas y en utilizar esas metas para evaluar el desempeño de los empleados

administración por proyectos Lograr que las actividades de un proyecto sean realizadas a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones

administración verde Los gerentes toman en cuenta el impacto que tiene su organización sobre el medio ambiente

agente de cambio Alguien que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de manejar el proceso de cambio

alcance del puesto El número de diferentes tareas que un puesto requiere y la frecuencia con que se repiten

alianza estratégica Sociedad entre una organización y una o varias empresas extranjeras, en la cual todas comparten sus recursos y conocimientos para el desarrollo de nuevos productos o la edificación de instalaciones de producción

ambigüedad del rol Cuando las expectativas del puesto de trabajo no son comprendidas con claridad

amenazas Tendencias negativas presentes en el entorno externo

ampliación del puesto Expansión horizontal de un puesto al aumentar su alcance

análisis de puestos de trabajo Evaluación que sirve para definir los puestos de trabajo y las conductas necesarias para desempeñarlos

análisis de punto de equilibrio Técnica para identificar el punto en el que los ingresos totales son apenas suficientes para cubrir los costos totales

análisis FODA Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización

ángeles inversionistas Uno o varios inversionistas privados que ofrecen respaldo financiero a una iniciativa empresarial a cambio de participación en la misma

aprendizaje Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que ocurre como resultado de la experiencia

asamblea general Reunión pública informal donde se transmite información, se analizan diferentes temas, o donde los empleados se reúnen sencillamente para celebrar sus logros

Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) Alianza comercial entre 10 naciones del sudeste asiático

ausentismo Cuando una persona no se presenta a trabajar

autoeficacia Creencia que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea
autoempleo Individuos que trabajan para obtener utilidades u honorarios de su propio negocio, profesión, oficio o granja
autoestima Nivel de agrado o desagrado que siente un individuo respecto de su propia persona
autonomía Grado en que el trabajo ofrece libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales al individuo, para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo
autoridad Derecho que faculta a quien tiene un cargo gerencial para decir a sus subordinados qué deben hacer y confiar en que sus órdenes serán cumplidas
autoridad de línea Autoridad que faculta a un gerente para dirigir el trabajo de un empleado
autoridad de personal Puestos de trabajo con cierta autoridad, que han sido creados para respaldar, apoyar y asesorar a quienes tienen una autoridad de línea
autovigilancia Rasgo de la personalidad que determina la capacidad del individuo para ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos

B

benchmark Estándar de excelencia que se utiliza como medida y punto de comparación
benchmarking La búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores, que les permiten lograr un desempeño superior
burocracia Una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados, así como relaciones impersonales

C

cadena de mando Línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos, y cuya función es especificar quién le reporta a quién
cadena de medios-fines Red integrada de metas en la que el logro de los objetivos en un nivel sirve como medio para alcanzar los propósitos o los fines que se persiguen en el nivel siguiente
cadena de servicio-utilidad Secuencia de servicio que va de los empleados a los clientes con el propósito de generar utilidades
cadena de valor Serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada paso del proceso de producción, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado
calidad Capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente
cambio organizacional Cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología en una organización
canal Medio por el que viaja un mensaje
capacidades Habilidades y aptitudes con que cuenta la organización para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios
capacitación en habilidades para la diversidad Capacitación especializada en explicar a los empleados la importancia de la diversidad y ayudarlos a desarrollar habilidades para trabajar en un entorno laboral diverso
capitalistas de riesgo Financiamiento externo de capital suministrado a partir de fondos de inversión administrados profesionalmente
centralización Grado en que la toma de decisiones se concentra en los niveles más altos de la organización
certidumbre Situación en la que un gerente puede tomar decisiones acertadas porque se conocen todos los resultados posibles
codificación Conversión de un mensaje en símbolos
código de ética Declaración formal de los valores fundamentales de una organización y de las reglas éticas que espera que sigan sus empleados
cohesión grupal Grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y comparten las metas grupales
compañía de responsabilidad limitada (CRL) Forma jurídica de organización que es un híbrido de una sociedad y una corporación
competencias fundamentales Las principales capacidades con que cuenta la organización para crear valor y que representan sus herramientas competitivas
complejidad del entorno Número de componentes en el entorno de una organización y el nivel de conocimiento que tiene la organización acerca de los mismos
componente afectivo Ingrediente actitudinal basado en las emociones o sentimientos experimentados por los individuos
componente cognitivo Ingrediente actitudinal conformado por las creencias, opiniones, conocimientos o información que poseen los individuos
componente conductual Ingrediente actitudinal basado en la intención de comportarse de cierta manera respecto de alguien o de algo
comportamiento Acciones realizadas por las personas
comportamiento cívico organizacional (CCO) Conducta discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de trabajo que ocupa el empleado, pero sirve para fomentar el funcionamiento eficaz de la organización
comportamiento organizacional (CO) El estudio de las acciones de las personas en el trabajo
compromiso organizacional Grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma
computación en la nube Se refiere al almacenamiento y recuperación de datos en Internet, en lugar de guardarlos en el disco duro o en la red de una compañía
comunicación Transferencia y comprensión de significados
comunicación ascendente Comunicación que fluye hacia arriba de la jerarquía, de los empleados hacia los gerentes
comunicación descendente Comunicación que fluye hacia abajo de la jerarquía, de un gerente hacia sus empleados
comunicación ética Comunicación que incluye toda la información relevante, es verdadera en todos sentidos, y no busca encubrir engaño alguno
comunicación formal Comunicación que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización
comunicación informal Comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la organización
comunicación interpersonal Comunicación entre dos o más personas
comunicación lateral Comunicación que se lleva a cabo entre empleados del mismo nivel organizacional

comunicación no verbal Comunicación que se transmite sin palabras
comunicación organizacional Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización
comunicación transversal Comunicación que se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales
concepto de compromiso Los planes deben extenderse tanto tiempo como sea necesario para cumplir con los compromisos adquiridos en el momento de su elaboración
condicionamiento operante Teoría del aprendizaje, según la cual el comportamiento es una función de sus consecuencias
confianza Creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de un líder
conflicto Percepción de diferencias irreconciliables que da lugar a interferencia u oposición
conflicto de proceso Conflictos sobre la manera en que se realiza el trabajo
conflicto de relación Conflictos basados en las relaciones interpersonales
conflicto de tarea Conflictos con respecto al contenido y las metas del trabajo
conflictos del rol Expectativas laborales difíciles de satisfacer
conflictos disfuncionales Conflictos que impiden que un grupo cumpla sus metas
conflictos funcionales Conflictos que respaldan las metas de un grupo y mejoran su desempeño
consejos laborales Grupos de empleados, elegidos o nombrados de forma directa, a los que la dirección debe consultar al tomar decisiones que involucren al personal
consideración Grado en que las relaciones laborales de un líder se caracterizan por la confianza mutua y el respeto por las ideas y los sentimientos de los miembros del grupo
control Función administrativa que involucra la vigilancia, comparación y corrección del desempeño laboral
control concurrente Control que entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso
control de retroalimentación Control que entra en acción después de que se llevó a cabo una actividad laboral
controlar Función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral
convenio de operación El documento en el cual se delinean las disposiciones que regulan cómo hará negocios una CRL
corporación Entidad jurídica de negocios independiente de sus propietarios y gerentes
corporación de propiedad cerrada Corporación propiedad de un limitado número de personas que no comercian con acciones bursátiles de manera pública
corporación multidoméstica Una CMN que descentraliza sus decisiones administrativas y de otra índole en el país local
corporación multinacional (CMN) Término general que hace referencia a cualquier tipo y a todos los tipos de empresas internacionales que operan en varios países
corporación S Tipo especializado de corporación que tiene las mismas características de la corporación C, pero con la singularidad de que las obligaciones fiscales de los socios se determinan como si se tratara de una sociedad, siempre y cuando se cumplan ciertos parámetros
cosecha Dar por concluida una iniciativa cuando el emprendedor considera que todavía puede obtener un beneficio de la inversión que realizó en ella
creatividad Capacidad de combinar ideas de una manera única o establecer relaciones inusuales entre ideas
credibilidad Grado en el que los seguidores perciben a alguien como una persona honesta, competente y capaz de inspirarlos
criterios de decisión Parámetros que definen los factores importantes o relevantes para resolver un problema
cuadro de mando integral Herramienta de evaluación del desempeño que toma en consideración otros factores además de la perspectiva financiera
cuestionario sobre el colega menos preferido (CMP) Instrumento que mide si un líder está orientado a la tarea o a la relación
cultura nacional Conjunto de valores y actitudes compartidos por los individuos de un país en particular, y que determinan su comportamiento y sus creencias respecto de lo que es importante
cultura organizacional Valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, que influyen en la manera en que éstos actúan y que distinguen a la organización de las demás
culturas fuertes Culturas organizacionales en las que los valores fundamentales están muy arraigados y son compartidos por muchos

D

datos masivos La vasta cantidad de información cuantificable que puede ser analizada por medio de procesamientos de datos sumamente sofisticados
debilidades Actividades que la organización no realiza adecuadamente; también los recursos que requiere pero de los que carece
decisión Elección que se hace entre dos o más alternativas
decisión programada Decisión repetitiva que puede ser manejada con un método de rutina
decisiones no programadas Decisiones únicas y no recurrentes que demandan soluciones hechas a la medida
decodificación Traducción del mensaje codificado a su forma original
defensor de ideas Individuos que apoyan de manera activa y entusiasta las nuevas ideas, consiguen apoyo, vencen las resistencias y se aseguran de que las innovaciones lleguen a implementarse
departamentalización Los criterios mediante los cuales se agrupan ciertos puestos de trabajo
departamento de planeación formal Grupo de especialistas en planeación cuya responsabilidad exclusiva consiste en ayudar a redactar los planes organizacionales
desarrollo organizacional (DO) Métodos de cambio que se enfocan en el personal, así como en la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo
descentralización Grado en que los empleados de nivel inferior hacen aportaciones para la toma de decisiones o son responsables de tomarlas
descripción de puestos Declaración por escrito de las características de un puesto de trabajo
descripción realista del puesto de trabajo Descripción preliminar de un puesto de trabajo, que proporciona información

positiva y negativa sobre la organización y del cargo en cuestión

desempeño El resultado final de una actividad

desempeño organizacional Suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización

destitución Reducción de la fuerza laboral de una organización

diagrama de carga Diagrama de Gantt modificado para programar la carga de trabajo entre departamentos completos o recursos específicos

diagrama de Gantt Gráfica de programación desarrollada por Henry Gantt, que representa la producción real y planeada a lo largo de un periodo específico

dirigir Función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales

discriminación Expresión de actitudes ofensivas hacia las personas que son el blanco de algún prejuicio

diseño de puestos La forma en que las tareas se combinan para formar puestos completos

diseño organizacional Creación o modificación de la estructura organizacional

disonancia cognitiva Cualquier incompatibilidad o inconsistencia entre actitudes, o entre comportamientos y actitudes

diversidad de la fuerza laboral Formas en que se diferencian y se asemejan entre sí las personas que forman parte de una organización

diversidad profunda Diferencias en términos de valores, personalidades y preferencias laborales

diversidad superficial Diferencias de fácil percepción que podrían dar lugar a la formulación de ciertos estereotipos, pero que no necesariamente reflejan el pensamiento o los sentimientos de los individuos

división (o especialización) del trabajo Fragmentación de las labores en tareas más simples y repetitivas

E

economía compartida Arreglos de negocios en los que las personas comparten algo de su propiedad o proporcionan un servicio a cambio de una remuneración

economía de libre mercado Sistema económico en el cual los recursos pertenecen y son controlados primordialmente por el sector privado

economía planificada Sistema económico en el que las decisiones económicas son planeadas por un gobierno central

efecto de halo Impresión general que se desarrolla en torno de un individuo con base en una sola de sus características

eficacia Hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos

eficacia organizacional Medida de cuán apropiadas son las metas organizacionales y de qué tan bien se están cumpliendo

eficiencia Hacer las cosas bien o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos

emociones Sentimientos intensos hacia algo o alguien

empoderamiento de los empleados Otorgar a los empleados más autoridad (poder) para tomar decisiones

emprendedor social Un individuo o una organización en busca de oportunidades para mejorar las condiciones sociales mediante la aplicación de métodos prácticos, innovadores y sustentables

emprendimiento El proceso de iniciar un nuevo negocio, por lo general en respuesta a la detección de alguna oportunidad

empresa conjunta Tipo específico de alianza estratégica en la que los socios acuerdan conformar una organización independiente para cumplir algún propósito de negocios; también se le conoce como *joint venture*

empresa de propiedad única Forma jurídica de organización en la que el propietario mantiene control único y total del negocio, y es personalmente responsable de las deudas contraídas por el mismo

empresa global Una CMN que centraliza sus decisiones administrativas y de otra índole en su país de origen

encuestas actitudinales Encuestas que provocan respuestas en los empleados mediante el planteamiento de preguntas sobre cómo se sienten respecto de sus trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización

enriquecimiento del puesto Expansión vertical de un puesto al agregar funciones de planeación y evaluación

entonación verbal Énfasis que se da a las frases o a las palabras para transmitir un significado

entorno externo Conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan su desempeño

equipo de trabajo autoadministrado Tipo de equipo de trabajo que opera sin un gerente y que es responsable de un proceso o de un segmento de trabajo completo

equipo interfuncional Equipo de trabajo conformado por individuos de varias especialidades funcionales

equipo para resolución de problemas Equipo del mismo departamento o área funcional, que participa en los esfuerzos para mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos

equipo virtual Tipo de equipo de trabajo que utiliza la tecnología para poner en contacto a sus integrantes, quienes se hallan físicamente dispersos, con el propósito de lograr una meta común

equipos de trabajo Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de una meta específica común, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, así como sus habilidades complementarias

error fundamental de atribución Tendencia a subestimar la influencia que ejercen los factores externos y a sobrevalorar la que ejercen los factores internos cuando se hacen juicios respecto del comportamiento de otras personas

escenario Imagen consistente sobre cómo podría ser el futuro

escucha activa Escuchar el mensaje completo, sin hacer interpretaciones o juicios prematuros

espacios de trabajo abiertos Lugares de trabajo con pocas barreras y cercos físicos

especialización del trabajo Dividir las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo

especificación de puestos Declaración por escrito de los requisitos mínimos con los que una persona debe cumplir para desempeñar con éxito un puesto de trabajo específico

establecimiento tradicional de objetivos Método de establecimiento de metas en el que los gerentes de alto nivel determinan los objetivos que se difunden hacia los otros niveles de la organización y se convierten en submetas para cada una de sus áreas

estatus Grado, posición o rango de prestigio dentro de un grupo

estereotipo Tendencia a juzgar a alguien con base en la percepción que se tiene respecto del grupo al que pertenece

estándares de comparación Normas de excelencia para hacer mediciones y comparaciones de desempeño

estilo autocrático Líder que impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados

estilo democrático Líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los empleados

estilo *laissez-faire* Líder que permite que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la forma que considere más conveniente

estrategia competitiva Estrategia organizacional que determina cómo competirá la organización en sus líneas de negocio

estrategia corporativa Estrategia organizacional que determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas

estrategia de crecimiento Estrategia corporativa utilizada cuando una organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante sus líneas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas

estrategia de estabilidad Estrategia corporativa en la que la organización se apega a su actividad actual

estrategia de renovación Estrategia corporativa diseñada para tratar de solucionar un desempeño decadente

estrategia funcional Estrategia utilizada por los diversos departamentos de la organización para respaldar la estrategia competitiva

estrategias Planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus metas

estrés La reacción adversa que presentan los individuos ante la presión excesiva a que se ven sometidos debido a demandas, restricciones u oportunidades extraordinarias

estresores Factores que provocan estrés

estructura de equipos Estructura organizacional en la que la totalidad de la empresa está constituida por grupos o equipos de trabajo

estructura de iniciación Grado en que un líder define su participación y la participación de los miembros del grupo para el logro de las metas

estructura de la tarea Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de formalidad y estructura de las tareas laborales

estructura de proyectos Estructura organizacional en la que los empleados trabajan continuamente en diferentes proyectos

estructura de red social Patrones de conexión informal entre los individuos que forman parte de un grupo

estructura divisional Estructura organizacional conformada por unidades o divisiones independientes o semiautónomas

estructura funcional Diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas

estructura matricial Estructura organizacional que asigna especialistas provenientes de distintos departamentos funcionales para trabajar en uno o varios proyectos

estructura organizacional Disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización

estructura simple Diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización

estudio de viabilidad Análisis de los distintos aspectos de una iniciativa empresarial propuesta, diseñado para determinar su viabilidad

estudios de Hawthorne Serie de investigaciones realizadas durante las décadas de 1920 y 1930, que proporcionó nuevos conceptos sobre el comportamiento individual y grupal

etapa de desempeño Cuarta etapa del desarrollo grupal, cuando el grupo es totalmente funcional y trabaja en el cumplimiento de una tarea específica

etapa de disolución Etapa final del desarrollo para los grupos temporales, durante la cual los integrantes del grupo tienen más interés en actividades de conclusión que en el desempeño de la tarea

etapa de normalización Tercera etapa del desarrollo grupal, caracterizada por la cohesión y las relaciones cercanas

etapa de formación Primera etapa del desarrollo grupal, cuando los individuos se unen al grupo y definen el propósito, la estructura y el liderazgo del mismo

etapa de tormenta Segunda etapa del desarrollo grupal, caracterizada por el conflicto intergrupal

ética Principios, valores y creencias que definen el comportamiento correcto e incorrecto

euro Moneda única que comparten actualmente 18 estados miembros de la Unión Europea y que forman la zona del euro

eventos Puntos que representan la finalización de las principales actividades incluidas en una red PERT

exploración del entorno Revisión detallada de la información para detectar las tendencias emergentes

exportación Producción doméstica para venta en el extranjero

F

factores de higiene Factores que eliminan la insatisfacción laboral pero que no aumentan la motivación

fenómeno de la "rana hervida" Perspectiva sobre el reconocimiento del deterioro del desempeño, que sugiere estar al pendiente de las situaciones sutiles de deterioro

filtrado Manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera más favorable

filtrado social Aplicación de criterios (filtros) sociales a las decisiones de inversión

flexibilidad estratégica Capacidad para reconocer importantes cambios externos para movilizar con rapidez recursos y reconocer cuando una decisión estratégica fue errónea

Fondo Monetario Internacional (FMI) Organización constituida por 185 países, que promueve la cooperación monetaria internacional y brinda asesoría, créditos y asistencia técnica a sus socios

formalización Nivel de estandarización de los puestos de trabajo de una organización y grado en que la conducta de los empleados está determinada por reglas y procedimientos

fortalezas Cualesquiera actividades en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición

franquicia Una organización da a otra el derecho a utilizar su nombre y métodos operativos

fuerza de tarea (o comité *ad hoc*) Comisión o equipo de trabajo temporal, constituido para resolver un problema específico y a corto plazo que afecta a varios departamentos

fuerza del yo Medida de personalidad de la fortaleza o de las convicciones de una persona

G

gerente Alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa

gerentes de alto nivel Gerentes que están cerca o dentro de los niveles más altos de la estructura organizacional y que son responsables de tomar las decisiones de amplio espectro y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la organización

gerentes de nivel medio Gerentes que se ubican entre el nivel más bajo y el más alto de la organización y que se encargan de dirigir el trabajo de los gerentes de primera línea

gerentes de primera línea Gerentes que ocupan el nivel de administración más bajo y que se encargan de dirigir el trabajo de los empleados no gerenciales

gobernabilidad corporativa Sistema utilizado para regir una corporación, de manera que los intereses de sus propietarios estén protegidos

grupo Dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y que se reúnen para lograr metas específicas

Grupo del Banco Mundial Agrupación de cinco instituciones asociadas, que ofrece asistencia en materia financiera y técnica a las naciones en vías de desarrollo

grupos de recursos de empleados Grupos conformados por empleados vinculados entre sí por alguna dimensión común de diversidad

H

habilidades conceptuales Capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas

habilidades de escritura Destrezas para comunicarse de manera eficaz en un texto, según sean las necesidades del público

habilidades de lectura Destrezas que permiten una buena comprensión de los enunciados y los párrafos escritos, en documentos relacionados con el trabajo

habilidades de persuasión Destrezas que permiten que una persona influya en los demás para cambiar sus creencias o su conducta

habilidades interpersonales Capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo

habilidades orales Destrezas relacionadas con la capacidad para comunicar información e ideas mediante el discurso hablado, con la finalidad de que los demás las comprendan

habilidades técnicas Conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales

herramientas digitales Tecnología, sistemas o software que permite que los usuarios recaben, visualicen, comprendan o analicen datos

heurística Reglas generales que utilizan los gerentes para simplificar la toma de decisiones

holgazanería social Tendencia de las personas a esforzarse menos cuando trabajan con otros individuos que cuando lo hacen por sí solas

holgura Tiempo que puede retrasarse una actividad individual sin provocar la demora del proyecto en su conjunto

horario flexible Sistema de programación en el que se pide a los empleados que trabajen un número específico de horas por semana, pero son libres de elegir cómo distribuirlas, dentro de ciertos límites

I

identidad de la tarea Grado en el que un puesto requiere que se complete una fracción completa del trabajo, la cual debe de ser identificable

importación Adquisición de productos fabricados en el extranjero para venderlos localmente

importancia de la tarea Grado en que el puesto tiene un efecto sustancial en las vidas o los trabajos de otras personas

incertidumbre Situación en la que el responsable de tomar decisiones no tiene certeza ni estimaciones probabilísticas razonables

incertidumbre del entorno Grado de cambio y complejidad en un entorno organizacional

Inducción Introducción del nuevo empleado a su puesto de trabajo y a la organización

informante Persona que expresa públicamente una preocupación o problema de orden ético

iniciativas empresariales Organizaciones que buscan oportunidades, se caracterizan por implementar prácticas innovadoras y tienen como objetivos principales el crecimiento y la rentabilidad

innovación Convertir ideas creativas en productos o métodos de trabajo útiles

innovación abierta Apertura a la búsqueda de nuevas ideas más allá de los límites de la organización, la cual permite que las innovaciones se transfieran fácilmente hacia dentro y hacia fuera de ella

innovación de sustento Cambios pequeños y crecientes en productos ya establecidos, en lugar de transformaciones drásticas

innovación disruptiva Cambios innovadores en productos, servicios o procesos, que modifican de manera radical las reglas del juego de una industria

inteligencia competitiva Obtención de información sobre los competidores para que los gerentes puedan anticipar sus acciones en lugar de limitarse a reaccionar a ellas

inteligencia cultural Conjunto de habilidades relativas a la conciencia y la sensibilidad ante una cultura

inteligencia de negocios Datos que los gerentes pueden utilizar para tomar decisiones estratégicas más efectivas

inteligencia emocional (IE) Capacidad de detectar y manejar las señales emocionales y la información relacionada

intensificación del compromiso Aumento del compromiso con una decisión previa, a pesar de que la evidencia indica que podría ser incorrecta

Internet de las cosas Permite que "las cosas" cotidianas generen, almacenen y compartan datos a través de Internet

involucramiento del empleado Cuando los empleados están conectados con sus trabajos y se sienten satisfechos y entusiasmados con su labor

ISO 9000 Conjunto de estándares internacionales de administración de la calidad que establecen lineamientos uniformes para los procesos de producción, con el fin de garantizar que los productos se ajusten a los requerimientos de los clientes

J

jerga Terminología especializada o lenguaje técnico específico que utilizan los miembros de un grupo para comunicarse entre sí

justicia distributiva Percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa

justicia procedimental La equidad que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas

L

lenguaje corporal Gestos, expresiones faciales y otros movimientos corporales que transmiten significado

líder Individuo que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa

líder alto-alto Líder con altos niveles de estructura de iniciación y conductas de consideración

líder carismático Líder entusiasta y confiado de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en el comportamiento de las personas

liderazgo Proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas

liderazgo auténtico Líderes que se conocen a sí mismos y su ideología, y que actúan abierta y sinceramente con base en esos valores y creencias

liderazgo estratégico Capacidad para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros miembros de la organización para implementar los cambios que generarán un futuro viable y valioso para la compañía

liderazgo visionario Habilidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro que mejora la situación actual

líderes transaccionales Líderes que dirigen utilizando principalmente intercambios (o transacciones) sociales

líderes transformacionales Líderes que estimulan e inspiran (transforman) a sus seguidores para que logren resultados extraordinarios

locus de control Atributo de la personalidad que mide el grado en que los individuos consideran tener el control de su propio destino

M

mal comportamiento en el lugar de trabajo Cualquier conducta asumida intencionalmente por un empleado, la cual pueda dañar a la organización o a los individuos que la conforman

maquiavelismo Medida del grado en que las personas son pragmáticas, mantienen una distancia emocional y consideran que los fines justifican los medios

matriz BCG Herramienta estratégica que sirve de guía para las decisiones de asignación de recursos con base en la participación de mercado y la tasa de crecimiento de las unidades estratégicas de negocio (UEN)

mensaje Un propósito a ser comunicado

mentalidad global Atributos que permiten al líder ser efectivo en entornos interculturales

mentoría Proceso a través del cual un miembro experimentado de la organización (un mentor) ofrece guía y consejo a un colega con menos experiencia (un aprendiz)

metas (objetivos) Resultados o propósitos que se desea lograr

metas establecidas Declaraciones oficiales que hace una organización respecto de las metas que asegura perseguir y que desea que las partes interesadas consideren como tales.

metas reales Los objetivos que realmente persigue una organización, tal como quedan definidos por las acciones de sus integrantes

misión El propósito de una organización

modelo clásico Primeros estudios de la administración, los cuales hacían énfasis en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible

modelo cuantitativo El uso de técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones

modelo de contingencia de Fiedler Teoría del liderazgo que propone que el desempeño efectivo de un grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder y el grado en que la situación le permite tener control e influencia

modelo de contingencias Modelo administrativo que reconoce las diferencias que existen entre organizaciones, lo cual implica que cada una de ellas enfrenta situaciones (contingencias) distintas y requiere formas de administración específicas

modelo de las características del puesto (MCP) Marco de referencia que sirve para analizar y diseñar puestos y que identifica cinco dimensiones esenciales de un puesto, sus interrelaciones y su impacto sobre los resultados

modelo de los cinco grandes Modelo de los rasgos de personalidad que incluye la extroversión, afabilidad, minuciosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia

modelo de negocios Qué hará una compañía para ganar dinero

moldeamiento de la conducta Proceso de guiar el aprendizaje paso a paso, utilizando reforzamientos u omitiéndolos

motivación Procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta

motivadores Factores que aumentan la satisfacción laboral y la motivación

N

necesidad de afiliación (nAfi) Deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas

necesidad de logro (nLog) Impulso por sobresalir y tener éxito con respecto a un conjunto de estándares

necesidad de poder (nPod) Necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio

necesidades de autorrealización Impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser

necesidades de estima Son los factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro, y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención

necesidades de seguridad Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales

necesidades fisiológicas Incluyen hambre, sed, refugio, satisfacción sexual y otras necesidades corporales

necesidades sociales Incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad

normas Expectativas o estándares aceptados y compartidos por los miembros de un grupo

O

obligación social Comportamiento que asume una empresa cuando se involucra en acciones sociales debido a que tiene la obligación de cumplir determinadas responsabilidades de índole económica y legal

oferta pública inicial (IPO) Primer registro y venta pública de las acciones bursátiles de una compañía

oportunidades Tendencias positivas presentes en el entorno externo

organigrama Representación visual de la estructura organizacional

organización Conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico

organización esbelta (delgada) Organización que comprende qué quieren sus consumidores, identifica lo que tiene valor para el cliente analizando todas las actividades requeridas para fabricar productos, y luego optimiza el proceso completo para adaptarlo a la perspectiva del cliente

organización mecanicista Diseño organizacional rígido y estrechamente controlado

Organización Mundial de Comercio (OMC) Organismo global integrado por 161 países, encargado de establecer las reglas para el comercio entre naciones

organización orgánica Diseño organizacional muy adaptativo y flexible

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) Organismo internacional que contribuye al crecimiento económico sustentable y al aumento de empleos en los 34 países que la integran

organización sin límites Organización cuyo diseño no está determinado ni acotado por los límites horizontales, verticales o externos que impone una estructura predefinida

organización transnacional (o sin fronteras) Una CMN en la que se eliminan las barreras geográficas artificiales

organización virtual Organización que consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos contratados de forma temporal en función de las exigencias de los proyectos en desarrollo

organizaciones de manufactura Organizaciones que producen bienes físicos

organizaciones de servicios Organizaciones que producen bienes intangibles en forma de servicios

organizar Función administrativa que implica disponer y estructurar el trabajo para lograr las metas organizacionales

origen étnico Rasgos sociales (como los antecedentes culturales o la filiación) compartidos por una población humana

otorgamiento de licencias Una organización da a otra el derecho a fabricar o vender sus productos, usando su tecnología o especificaciones de producción

P

pago basado en habilidades Sistema de pagos que recompensa a los empleados por las habilidades laborales que pueden demostrar

pago variable Sistema de pagos en el que la remuneración que recibe un individuo depende de su desempeño

participación laboral Grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su valía personal

participantes Cualesquiera instancias en el entorno de la organización que se vean afectadas por sus decisiones y acciones

pensamiento de diseño Abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño

pensamiento grupal Cuando un grupo ejerce gran presión sobre un individuo para que ajuste su opinión con la de los otros miembros

pequeñas empresas Organizaciones de propiedad, financiamiento y operación independientes, conformadas por menos de 100 empleados; no se involucran necesariamente en prácticas nuevas o innovadoras, y tienen un impacto limitado en su industria

percepción Proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno, organizando e interpretando las impresiones sensoriales

percepción de respaldo organizacional Creencia general de los empleados de que la organización a la que pertenecen valora sus aportaciones y se preocupa por su bienestar

perjuicio Creencia, opinión o juicio preconcebidos con respecto a una persona o a un grupo de individuos

personalidad Combinación única de patrones emocionales, conductuales y de pensamiento, que afecta la manera de reaccionar de las personas ante ciertas situaciones o su interacción con sus semejantes

personalidad proactiva Rasgo de personalidad que describe a los individuos que son más propensos a actuar para influir en su entorno

personalidad tipo A Personas que presentan una sensación crónica de urgencia y un impulso excesivo por competir

personalidad tipo B Personas relajadas, despreocupadas y que aceptan fácilmente el cambio

personalización masiva Proporcionar a los clientes los productos cuando, donde y como los quieran

perspectiva clásica Punto de vista según el cual la única responsabilidad social de la administración es maximizar las utilidades

perspectiva de relación del diseño del trabajo Punto de vista acerca del diseño de puestos que se enfoca en el hecho de que las tareas y los puestos de los empleados se basan cada vez más en las relaciones sociales

perspectiva del conflicto según las relaciones humanas Punto de vista según el cual el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo

perspectiva interaccionista del conflicto Punto de vista según el cual es necesario cierto grado de conflicto para que un grupo tenga un desempeño eficaz

perspectiva proactiva del diseño del trabajo Punto de vista acerca del diseño de puestos en el que se considera que los empleados toman la iniciativa para cambiar la forma en que se lleva a cabo el trabajo

perspectiva socioeconómica Punto de vista según el cual la responsabilidad social de la administración no consiste exclusivamente en generar utilidades, sino también en proteger y mejorar el bienestar de la sociedad

perspectiva tradicional del conflicto Punto de vista según el cual toda forma de conflicto es negativa y debe ser evitada

pionera Organización que se distingue por ser la primera en llevar una innovación de producto al mercado o en utilizar una innovación en sus procesos de trabajo

plan de negocios Documento escrito en el que se resume una oportunidad de negocio, y se define y describe la manera en que se aprovechará y explotará

planeación Función administrativa que involucra la definición de metas, el establecimiento de estrategias para lograrlas y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades

planeación de recursos humanos Garantizar que la organización cuente con la cantidad correcta de las personas capaces, en los lugares correctos y en los momentos adecuados.

planes Documentos en los que se especifica cómo se lograrán las metas

planes de corto plazo Planes cuyo marco temporal se extiende por un año o menos

planes de largo plazo Planes cuyo marco temporal se extiende más allá de tres años

planes direccionales Planes que son flexibles y sólo establecen lineamientos generales

planes específicos Planes que están definidos con toda claridad y no dejan lugar para la interpretación

planes estratégicos Planes que abarcan a toda la organización y determinan sus metas generales

planes operativos Planes que abarcan únicamente a un área operativa de la organización

planes permanentes Planes de implementación continua que ofrecen guía para las actividades que se realizan de manera repetida

planes únicos Planes que se utilizan una sola vez y están diseñados específicamente para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular

poder coercitivo Poder que tiene un líder para castigar o controlar

poder de la posición Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de influencia que tiene un líder sobre actividades como contratar, despedir, disciplinar, ascender y dar aumentos de salario

poder de recompensa Poder que tiene un líder de entregar recompensas positivas

poder del experto Poder que se basa en la pericia, conocimientos o habilidades especiales

poder legítimo Poder que tiene un líder como resultado de su puesto en la organización

poder referente Poder que deriva de los recursos o rasgos personales deseables de un individuo

política Lineamiento para la toma de decisiones

prácticas laborales de alta participación Prácticas laborales diseñadas para obtener más información o participación de parte de los trabajadores

prácticas laborales de alto rendimiento Prácticas laborales que dan lugar a un alto desempeño individual y organizacional

preparación Grado en que las personas tienen la capacidad y la disposición para realizar una tarea específica

presupuestación Proceso de asignar los recursos al pago de costos futuros designados

presupuestación base cero (PBC) Proceso que inicia en un punto establecido en cero, en lugar de utilizar el presupuesto actual como base para agregar, modificar o restar recursos

presupuestación incremental Proceso que inicia con el presupuesto actual, a partir del cual los gerentes deciden si necesita recursos adicionales, y justificación para solicitarlos

presupuesto Plan numérico para la asignación de recursos a actividades específicas

principios de administración Reglas administrativas fundamentales que podrían aplicarse en todas las situaciones organizacionales y enseñarse en las escuelas

problema Obstáculo que dificulta el logro de un objetivo o un propósito que se quiere alcanzar

problemas estructurados Problemas relativamente sencillos, conocidos y fáciles de definir

problemas no estructurados Problemas nuevos o inusuales en los que la información disponible es ambigua o incompleta.

procedimiento Serie de pasos secuenciales que se utilizan para responder a un problema bien estructurado

proceso de administración estratégica Procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias

proceso de comunicación Los siete elementos involucrados en la transferencia de significados de una persona a otra

proceso de control Procedimiento de tres pasos para medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir desviaciones o normas inadecuadas

procesos organizacionales Formas en que se lleva a cabo el trabajo de la organización

producción en masa Producción en términos de grandes lotes

producción por proceso Producción en términos de procesos continuos

producción por unidades Producción en términos de unidades o pequeños lotes

productividad La cantidad de bienes y servicios producidos, dividida entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción

productividad del empleado Medida de desempeño que toma en cuenta tanto la eficiencia como la eficacia

profundidad del puesto El grado de control que tienen los empleados sobre su trabajo

Programa de liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional (GLOBE) Proyecto de investigación que estudia los comportamientos de liderazgo transculturales

programación Determinación detallada de las actividades a realizar, el orden en que deben ser ejecutadas, el responsable de llevarlas a cabo y la fecha en que deben concluirse

programación lineal Técnica matemática que sirve para resolver problemas de asignación de recursos

programas de pago por desempeño Planes de remuneración variable que pagan a los empleados con base en alguna medida del desempeño.

programas de reconocimiento de los empleados Atención personal y expresiones de interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho

propiedad intelectual Información confidencial de vital importancia para que la organización pueda funcionar y competir eficiente y eficazmente

provincianismo Concepción del mundo basada exclusivamente en las perspectivas personales y que da lugar a la incapacidad de reconocer las diferencias que existen entre los individuos

proyección cualitativa Tipo de proyección que usa el criterio y la opinión de individuos conocedores, para predecir resultados
proyección cuantitativa Tipo de proyección que aplica un conjunto de reglas matemáticas para una serie de datos del pasado, con el fin de predecir resultados
proyecciones Predicciones de resultados
proyecto Conjunto de actividades que se llevan a cabo una sola vez y que consta de un punto de inicio y un punto de finalización bien definidos
puestos de trabajo compartidos Práctica donde dos o más personas ocupan un mismo puesto de trabajo de tiempo completo

R

racionalidad limitada Toma de decisiones racional, pero limitada por la capacidad del individuo para procesar la información
rango de variación Parámetros de variación aceptables entre el desempeño real y el estándar
raza Herencia biológica (incluyendo el color de la piel y los rasgos asociados a esa característica) que utilizan las personas para identificarse a sí mismas
reclutamiento Localización, identificación y atracción de candidatos capaces
recursos Los activos de la organización —incluyendo los de orden financiero, físico, humano, intangible y estructural/cultural— que se utilizan para desarrollar, fabricar y entregar los productos a sus clientes
red PERT Diagrama de flujo que muestra la secuencia de las actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o costo relacionados con cada una de ellas
redes de comunicación Variedad de patrones de los flujos de comunicación vertical y horizontal dentro de la organización
reducción de personal Eliminación planeada de puestos de trabajo en una organización
referentes Las personas, sistemas o partes del yo con los que los individuos se comparan para evaluar la equidad
reforzadores Consecuencias que aparecen inmediatamente después de una conducta, y que aumentan la probabilidad de que la conducta se repita
regla Aseveración explícita que indica a los gerentes qué se puede o no se puede hacer
rejilla gerencial Cuadrícula de dos dimensiones para evaluar los estilos de liderazgo
relaciones líder-miembro Una de las contingencias situacionales de Fiedler que describe el grado de confianza y respeto que sienten los empleados por su líder
representantes en el consejo Empleados que se unen al consejo directivo de la empresa y representan los intereses de sus trabajadores
resiliencia Capacidad del individuo para sobreponerse a la adversidad y convertirla en oportunidad
responsabilidad Obligación o expectativa de desempeñar cualquier obligación asignada
responsabilidad social La intención que tiene una empresa, más allá de lo que determinan sus obligaciones legales y económicas, de hacer lo correcto y actuar de forma que la sociedad resulte beneficiada
retroalimentación Grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto permiten en que el individuo tenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño
revolución industrial Periodo histórico ocurrido a finales del siglo XVIII, cuando la fuerza humana fue sustituida por el poder de las máquinas, permitiendo que resultara más económico producir bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico
riesgo Situación en la que el responsable de tomar las decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados
robo cometido por empleados Uso no autorizado de cualquier propiedad de la empresa, por parte de los trabajadores, para su beneficio personal
rol Patrones conductuales que se espera observar en alguien que ocupa un puesto dado en una unidad social
roles de toma de decisiones Funciones gerenciales que giran en torno a la toma de decisiones
roles gerenciales Acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes, y que se espera que éstos encarnen
roles informativos Roles gerenciales que tienen que ver con la recopilación, recepción y transmisión de información
roles interpersonales Roles gerenciales que involucran personas y otros deberes de carácter ceremonial y simbólico
rotación de personal Abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización
ruido Cualquier alteración que interfiera con la transmisión, recepción o retroalimentación de un mensaje
rumores La red de comunicación informal de la organización
ruta crítica La secuencia más larga de actividades en una red PERT

S

satisfacción laboral Actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña
Seis Sigma Programa de calidad diseñado para reducir defectos y ayudar a disminuir costos, ahorrar tiempo y aumentar la satisfacción del cliente
selección Análisis de los candidatos a un puesto de trabajo para asegurarse de contratar a los más adecuados
semana laboral comprimida Periodo en el que los empleados trabajan más horas por día, pero menos días por semana
sensibilidad social Actitud que exhibe una empresa cuando se involucra en acciones sociales, en respuesta a determinadas necesidades populares
sesgo Tendencia o preferencia hacia una perspectiva o ideología en particular
sesgo al servicio del yo Tendencia de los individuos a atribuir sus éxitos personales a factores internos y culpar siempre a factores externos por sus fracasos
similitud asumida Suposición de que las demás personas son parecidas a uno mismo
sindicato Organización que representa a los trabajadores y busca proteger sus intereses mediante negociaciones colectivas
sistema Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado
sistema de administración de información (SAI) Sistema utilizado para proporcionar a los gerentes la información que necesitan de manera habitual

sistema de administración del desempeño Establecimiento de los estándares utilizados para evaluar el desempeño de los empleados

sistemas abiertos Sistemas que interactúan con su entorno

sistemas cerrados Sistemas que no se ven influenciados por su entorno ni interactúan con él

skunk works Un pequeño grupo dentro de una organización grande, con un alto grado de autonomía y sin las complicaciones de la burocracia corporativa, cuya misión consiste en desarrollar un proyecto, principalmente para lograr una innovación radical

sobrecarga de información Cuando la información excede nuestra capacidad de procesamiento

sobrecarga del rol Tener la obligación de realizar más trabajo del que permite el tiempo

social media Formas de comunicación electrónica, a través de las cuales los usuarios crean comunidades en línea para compartir ideas, información, mensajes personales y otros contenidos

socialización Proceso que ayuda a los empleados adaptarse a la cultura organizacional

sociedad de responsabilidad limitada (SRL) Forma jurídica de organización con presencia de uno o varios socios generales, y uno o varios socios con responsabilidad limitada

sociedad general Forma jurídica de organización en la que dos o más propietarios comparten la administración y el riesgo del negocio

subsidiaria en el extranjero Inversión directa en un país extranjero mediante el establecimiento de instalaciones de producción u oficinas independientes

sustentabilidad Capacidad que tienen las organizaciones para lograr sus objetivos empresariales y aumentar su valor para los accionistas en el largo plazo, integrando las oportunidades económicas, ambientales y sociales en sus estrategias de negocios

T

techo de cristal Barrera invisible que separa a las mujeres y a las minorías de los puestos gerenciales de nivel más alto

teoría de la atribución Teoría que utilizamos para explicar los distintos juicios que hacemos de las personas dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento determinado

teoría de la equidad Plantea que los individuos comparan la proporción entre sus aportaciones y sus resultados en el trabajo con las de otras personas importantes y luego corrigen cualquier inequidad

teoría de la jerarquía de necesidades Teoría de Maslow que plantea que las necesidades humanas (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización) conforman una jerarquía

teoría de las expectativas Plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que la acción será seguida por un resultado dado, y en el atractivo que tiene ese resultado para el individuo

teoría de las tres necesidades Teoría de la motivación que plantea que tres necesidades adquiridas (no innatas) —logro, poder y afiliación— son los principales motivadores en el trabajo

teoría de los dos factores (teoría de la motivación e higiene) Teoría de la motivación que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y la motivación, mientras que asocia factores extrínsecos con la insatisfacción laboral

teoría del aprendizaje social Teoría del aprendizaje, según la cual las personas pueden aprender tanto mediante la observación como a través de la experiencia directa

teoría del camino hacia la meta Teoría del liderazgo que plantea que el trabajo del líder consiste en ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo o la organización

teoría del establecimiento de metas Afirma que las metas específicas mejoran el desempeño, y que las metas difíciles, cuando son aceptadas, producen un mejor desempeño que las metas fáciles

teoría del intercambio líder-miembro (TILM) Teoría del liderazgo que plantea que los líderes crean círculos internos y círculos externos, y que los miembros del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral

teoría del liderazgo situacional (TLS) Teoría de contingencia del liderazgo que se centra en la preparación de los seguidores

teoría del reforzamiento Enfoque que plantea que la conducta es una función de sus consecuencias

teoría general de la administración Modelo administrativo que se enfoca en describir lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena práctica administrativa

teoría X Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, evitan la responsabilidad y deben ser obligados a trabajar

teoría Y Supone que los empleados son creativos, les gusta el trabajo, buscan la responsabilidad y pueden dirigirse a sí mismos

teorías conductuales Teorías del liderazgo que identifican las conductas que distinguen a los líderes efectivos de los líderes no efectivos

therbligs Esquema de clasificación de los movimientos manuales básicos

toma intuitiva de decisiones Tomar decisiones con base en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados

toma racional de decisiones Describe elecciones que son lógicas, consistentes y que maximizan el valor

trabajadores contingentes Trabajadores temporales, independientes o bajo contrato eventual, cuyo empleo depende de la demanda de sus servicios

trabajo a distancia Configuración laboral en la que los empleados trabajan desde casa y se vinculan al centro de trabajo por medio de una computadora

tramo de control Cantidad de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia

transigir con una solución aceptable Aceptar soluciones que son "suficientemente buenas"

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) Acuerdo entre los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos, en el que las barreras comerciales se han eliminado

U

unidad de mando Principio administrativo según el cual cada empleado debe reportarle únicamente a un gerente

unidad estratégica de negocio (UEN) Cada una de las líneas de negocio de la organización que se maneja de forma independiente y formula sus propias estrategias competitivas

Unión Europea (UE) Unión de 28 naciones europeas creada como una entidad económica y comercial unificada

universalidad de la administración La realidad de que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, sin importar en dónde estén ubicadas

V

valor Características, rasgos y atributos del desempeño, así como cualquier otro aspecto de los bienes y servicios, que hacen que los clientes estén dispuestos a ceder sus recursos

valores Convicciones fundamentales acerca de lo que es correcto e incorrecto

variedad de habilidades Grado en que un puesto requiere una diversidad de actividades, de manera que un empleado pueda utilizar diferentes capacidades y talentos

ventaja competitiva Aquello que distingue a una organización respecto de todas las demás; su sello distintivo

visión omnipotente de la administración Perspectiva según la cual los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización

visión simbólica de la administración Perspectiva según la cual gran parte del éxito o fracaso de la organización se debe a factores externos que están más allá del control de los gerentes

Índice de nombres

C

D

E

F

G

H

L

M

N

O

S

T

U

V

X

Y

Z

Índice de organizaciones

Índice analítico

B

C

D

E

F

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

X

Y

El libro que tiene en sus manos es uno de los textos más populares en el tema de administración.

Esta nueva edición continúa la tradición que le ha llevado a ser el título de referencia en el mercado, y ahora incorpora una nueva sección sobre la innovación disruptiva, tema que responde a las necesidades actuales en la materia.

Sumado a lo anterior, destacan las siguientes mejoras:

- Ampliación del capítulo sobre la gestión del cambio para incluir un análisis sobre la innovación disruptiva como un importante motor de cambio.
- Una nueva sección que aborda las frustraciones y los retos comunes que se enfrentan en el lugar del trabajo.
- Se agregaron temas actuales y oportunos; como el uso de la tecnología, la retroalimentación en tiempo real y la elección de los medios de comunicación, entre otros.
- Se añadieron múltiples ejemplos totalmente actualizados que ilustran las prácticas de gestión y los retos a los que se enfrentan empresas grandes y pequeñas, así como organizaciones que se dedican a la fabricación, los servicios y la tecnología.

Una vez más, los autores han logrado que el contenido de esta edición sea relevante para cualquier estudiante que planea desempeñarse profesionalmente en una organización de cualquier tamaño, proporcionando orientación y herramientas invaluables para enfrentar los múltiples desafíos de la realidad contemporánea.

Para más información sobre este libro visite:
www.pearsonenespañol.com/robbins

www.pearsonenespañol.com

ISBN 978-607-32-4337-7

